

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

**LOGICA SUOMI OY:N TAMPEREEN TULOS- YKSIKÖN TUOTE- JA
PALVELUSTRATEGIAN IMPLEMENTOINNIN ONNISTUMISEN ARVIOINTI**

Hallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2013
Ohjaaja: Juha Vartola

Stella Nieminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä:

NIEMINEN, STELLA

Tutkielman nimi:

Logica Suomi Oy:n Tampereen tulosityksikön tuote- ja palvelustrategian implementoinnin onnistumisen arviointi

Pro gradu -tutkielma:

82 sivua, 37 liitesivua

Aika:

Helmikuu 2013

Avainsanat:

strategia, strategian implementointi, keskijohto

Tässä tutkimuksessa keskitytään teoreettisesti keskijohdon asemaan ja rooliin strategian implementoinnissa sekä haasteisiin, jotka koskettavat erityisesti strategian implementointia esimiehen päivittäisessä strategiatyössä. Empiirinen osuus tutkimuksesta koostuu Logica Suomi Oy:n (nykyään osana CGI:tä) Tampereen yksikön neljän eri liiketoiminnan (graafinen teollisuus, kiinteistönpito, hintaseurantapalvelu ja muoti- ja tekstiiliteollisuus) tuote- ja palvelustrategioiden implementoinnin onnistumisen arvioinnista. Empiirisessä tutkimuksessa vertaillaan asiakkaiden kokeman tietoisuuden ja tyytyväisyyden muutoksia ja muutoksen syitä eri tuotteita ja palveluita kohtaan vuosien 2011 ja 2012 välillä.

Tutkimuksessa yhdistyy sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimusote, minkä vuoksi käytössä on metodinen triangulaatio. Tähän tutkimukseen on valittu Convergence- malli, joka edustaa perinteistä lähestymistapaa metodiseen triangulaatioon. Kvalitatiivinen osuus tutkimuksesta suoritettiin hypoteesittomina teemahaastatteluina, joiden analyysissä käytettiin induktiivista päättelyä aineistolähtöisen sisällönanalyysin yhteydessä. Kvantitatiivinen tutkimus suoritettiin www-kyselyillä, joiden tulokset siirrettiin SPSS- ohjelmaan analysointia varten.

Tutkimuskysymykseksi asetettiin: Miten uusi tuote- ja palvelustrategia on onnistuttu toimeenpanemaan yrityksen neljässä eri liiketoiminnassa? Tutkimuksen tavoitteena oli antaa Logicalle informaatiota tuote- ja palvelustrategioiden implementointiprosesseista; missä on onnistuttu ja missä ei sekä vastata kysymykseen, miksi tiettyntyyppistä kehitystä on tapahtunut ja mitä olisi pitänyt ehkä tehdä toisin.

Tutkimus mahdollisti tutkimusongelmaan vastaamisen tarjoten tutkimusaineiston puitteissa kokonaiskuvan kehityksestä. Tutkimustuloksista on nähtävissä, mihin suuntaan kehitys on tutkittavien asioiden osalta edennyt vuosien 2011 ja 2012 aikana sekä, miksi kehitys on tapahtunut ja mitä syitä kehityksen taustalta on löydettävissä. Lähitulevaisuudessa samantyyppinen asiakastietoisuuden ja -tyytyväisyyden tutkiminen olisi hyödyllistä, koska tutkimustuloksista oli havaittavissa asiakkaiden halu tiiviimpään vuorovaikutteiseen yhteistyöhön ja kehitykseen osallistumiseen.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	8
2.1 Tutkimuksen päätehtävän ja näkökulman asettaminen	8
2.2 Tutkimuksen tieteellisten tavoitteiden asettaminen	10
3 KESKEISET KÄSITTEET	12
3.1 KESKIJOHTO	12
3.1.1 Keski johdon määritelmä	12
3.1.2 Keski johdon roolit implementoinnissa	14
3.2 Edellytykset johtaa ja käsitellä ongelmia	17
3.3 MIKÄ ON STRATEGIA?	19
3.3.1 Strategian määritelmä	19
3.3.2 Strategian eri merkitykset	22
3.4 MITÄ HAASTEITA ESIMIES KOHTAA STRATEGIATYÖSSÄ?	24
3.4.1 Haaste nro 1: Strategian kielitaito	24
3.4.2 Haaste nro 2: Osaamisen kehittäminen	26
3.4.3 Haaste nro 3: Henkilöstön sitouttaminen	27
3.4.4 Haaste nro 4: Strategiaviestintä	28
4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY	31
4.1 Logica Suomi Oy	31
4.2 Strategiatyön taustaa	32
4.3 Tutkimuksen kohteena olevat liiketoiminnot	32
4.3.1 Graafinen toimiala	32
4.3.2 Muoti- ja tekstiiliteollisuus	33
4.3.3 Kiinteistönpito	34
4.3.4 Hintaseurantapalvelu (HSP)	34
5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYYSISSÄ KÄYTETTÄVÄT TEORIAMAT	36
5.1 Tutkimusaineiston keruu	36
5.1.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä: Kyselytutkimus	38
5.1.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä: Teemahaastattelu	40
5.2 Analyysissä käytettävät teorianmat	44
5.2.1 Kvalitatiivinen analyysi	44
5.2.2 Kvantitatiivinen analyysi	46
5.2.3 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston yhteinen analyysi	47

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	49
6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI	52
6.1 Graafinen toimiala.....	52
6.1.1 Analyysi	52
6.1.2 Yhteenveto	57
6.2 Muoti- ja tekstiiliteollisuus	58
6.2.1 Analyysi	58
6.2.2 Yhteenveto	63
6.3 Kiinteistönpito.....	65
6.3.1 Analyysi	65
6.3.2 Yhteenveto	69
6.4 Hintaseurantapalvelu.....	71
6.4.1 Analyysi	71
6.4.2 Yhteenveto	76
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	78
LÄHTEET	81
LIITE 1 Asiakastietoisuus-kysely, Graafinen toimiala	
LIITE 2 Asiakastietoisuus-kysely, Muoti- ja tekstiiliteollisuus	
LIITE 3 Asiakastietoisuus-kysely, Kiinteistönpito	
LIITE 4 Asiakastietoisuus-kysely, Hintaseurantapalvelu	
LIITE 5 Frekvenssi- taulukko, Graafinen toimiala	
LIITE 6 Frekvenssi- taulukko, Muoti- ja tekstiiliteollisuus	
LIITE 7 Frekvenssi- taulukko, Kiinteistönpito	
LIITE 8 Frekvenssi- taulukko, Hintaseurantapalvelu	

1 JOHDANTO

Yrityksen tuloksellisuuden selvittäminen ja parantaminen vaatii jatkuvaa toiminnan arviointia. Aika ajoin uudistettava koko organisaatiota koskeva strategia auttaa näkemään mahdollisuuksia ja seuraamaan kehitystä. Organisaatioiden toimintaympäristö elää muutoksen alaisuudessa, mikä edellyttää organisaatioiden sisällä toiminnan tuloksellisuuden ja suunnan jatkuvaa arviointia. Toiminnan arviointi suhteutetaan aina tavoitteisiin nähden ja siinä mietitään, kuinka organisaation päätavoite ja arvot saadaan toteutumaan organisaation ulkopuolella sekä sisäpuolella tapahtuvasta kuohunnasta huolimatta.

Toiminnan päämäärät ja tavoitteet määritellään usein organisaation ylimmässä johdossa, joka laatii organisaatiolleen strategian. Strategia laaditaan kattamaan koko organisaatio, mutta sen sisällä on usein eriytyneitä strategioita eri toimialoille, joilla on omat spesifit tavoitteet oman toiminnan luonteen mukaan. Strategioilla tähdätään aina oman toiminnan tuloksellisuuden parantamiseen ja muutosten ennakointiin, jotta yrityksellä olisi selkeä visio toimintansa suunnasta. Näin ollen voidaan todeta strategioiden olevan keskeisiä elementtejä jokaista tehokasta johtamisjärjestelmää varten.

Tutkimuksen kohteena oleva Logica Suomi Oy on nykyään osana kanadalaista IT-yritys CGI:tä, joka osti sen elokuussa 2012, mutta tässä tutkimuksessa puhutaan koko ajan Logicasta, koska tutkimus kohdistuu ainoastaan sen liiketoimintoihin. Tässä tutkimuksessa keskitytään Logican Tampereen tulosityksikön neljän eri liiketoiminnan tuote- ja palvelustrategioiden implementoinnin onnistumisen tarkasteluun. Tutkimusongelmana on selvittää, kuinka Logican uuden tuote- ja palvelustrategian implementointi yrityksen neljässä eri liiketoiminnassa (kiinteistönpidossa, muoti- ja tekstiiliteollisuudessa, graafisessa teollisuudessa ja hintaseurantapalvelussa) on onnistunut. Tutkimuksessa selvitetään strategian implementoinnin keskeisimmät haasteet ja tekijöitä, jotka edistävät tai haittaavat strategian toteutumista.

Yrityksen strategia kiteyttää koko toiminta-ajatuksen ja onnistuessaan se luo yritykselle valtavaa etua. Tästä syystä jalkauttamisen vaikutuksien seuraaminen ja mittaaminen on ensiarvoisen tärkeää. Usein strategian implementoinnista puhuttaessa vetovastuu siirtyy keskijohtolle. Keskijohto, jolla

tässä yhteydessä tarkoitetaan liiketoimintojen esimiehiä, on avainasemassa strategian implementoinnissa.

Strategisen implementoinnin haasteet eivät ole uusia eivätkä ainoastaan viime vuosina esiin tulleita ongelmia. Niitä on ollut jo kauan, mutta kuitenkin viime vuosina on herätty ymmärtämään, että erityisesti organisaatioissa, joissa hierarkia on hyvin horisontaalista, myös strategian laadinnassa ja toteutuksessa on siirryttävä ajattelemaan uudella tavalla. On esitetty, että yli puolet organisaatioiden suunnittelemista strategioista epäonnistuu. Tämä on pakottanut organisaatioiden johtoa miettimään, mikä on se kohta, jossa strategiaprosessit epäonnistuvat. Usein on päädytty toteuttamisen vaikeuteen. Miksi toteuttamiseen ei panosteta tarpeeksi, vaikka samaan aikaan strategioiden laadintaan käytetään valtavasti rahaa ja aikaa? Hyvä kysymys on myös se, miksi implementointiin ei panosteta tarpeeksi, vaikka on selvää näyttöä siitä, miten elintärkeä implementointi organisaatiolle on. Itsestään strategiat eivät implementoidu, vaan siihen tarvitaan nimenomaan keskijohdon aktiivista panostusta. Esimiehet toimivat organisaatioissaan ylimmän johdon, asiantuntijoiden ja muiden sidosryhmien leikkauspisteessä: asemassa, jossa he vastaanottavat erilaiset impulssit usein ensimmäisten joukossa. Heillä on myös suorat vaikutusmahdollisuudet omaan henkilöstöönsä, jonka odotetaan ymmärtävän strategia ja toteuttavan sitä työssään. Esimiehillä on kanavat saada suora palaute niin ylempää johdolta kuin alempaa henkilöstöltä. Toimialan pienimmätkin muutokset tulevat näin nopeasti heidän tietoonsa.

Strategian implementoinnin epäonnistumisesta on monenlaisia teorioita, ja johtamista on myös tutkittu paljon. Tutkimusta strategioiden laadinnasta on runsaasti, ja valitettavan usein strategian luominen ja implementointi on nähty toisistaan erillisinä asioina. Huomio tutkimuksessa kiinnittyy nimenomaan keskijohdon haasteisiin strategianprosessin implementointivaiheessa. Erityisesti monien organisaatioiden hierarkian laskeissa johdon roolien muutos on merkille pantavaa ja huomionarvoista tarkasteltaessa sen tuomia muutoksia ja haasteita roolijaossa. On todennäköistä, että lähivuosien aikana organisaatioiden keskijohtoon on tarvetta saada esimiehiä, joilla on oman alan asiantuntijuuden lisäksi myös runsaasti inhimillisiä johtajan ominaisuuksia. Keskijohdon työn painopisteen muutos on myös huomionarvoista, sillä monien tutkimusten valossa on pystytty osoittamaan, että onnistunut implementointi vaatii täysipäiväistä panostusta strategian loppuun saattamiseksi.

Organisaatioissa on elintärkeää saavuttaa integraatio pitkän aikavälin strategian ja toimivan suorituskyvyn välillä. Siksi strategia on ehdottomasti tehtävä sellaiseksi, että se kykenee toimimaan organisaation tavoitteita tukevalla tavalla. Se, miten hyvä ja toteuttamiskelpoinen strategia syntyy, lähtee strategian kannalta olennaisten avainkysymysten pohtimisella, kuten miettimällä vastauksia kysymyksiin; keitä meidän pitää palvella tai mitä meidän tulisi tarjota? Tutkimuksen tavoite on antaa Logicalle informaatiota tuote- ja palvelustrategioiden implementointiprosesseista; missä on onnistuttu ja missä ei sekä vastata kysymykseen, miksi tietyn tyyppistä kehitystä on tapahtunut ja mitä olisi pitänyt ehkä tehdä toisin.

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimuksen päätehtävän ja näkökulman asettaminen

Strategista johtamista ja strategian laadintaa on tutkittu hyvin runsaasti. Useiden tutkimusten mukaan keskijohdon strategiavaikuttamisen käytäntöihin usein liitetty jako laadintaan ja toteuttamiseen voidaan kuitenkin kyseenalaistaa. Valitettavan usein strategian laadinta ja toteutus kuitenkin nähdään erillisinä toimintoina, jolloin strategian ketjun katkeamisen aiheuttamat ongelmat ovat helposti nähtävissä. Strategian implementoinnin ongelmia on lähes jokaisessa organisaatiossa. Usein tämä johtuu osaltaan siitä, että strategian suunnitteluun käytetään huomattavasti enemmän aikaa kuin toteutukseen. Epäonnistunut strategiaprosessi synnyttää entisestään muutosvastarintaa ja tekee keskijohdon työstä vieläkin vaikeampaa.

Strategiaprosessien epäonnistumisiin on etsitty syitä monilta eri osa-alueilta ja vastauksina kysymyksiin on löydetty muun muassa organisaation muutosvastarintaa sekä johdon ja henkilöstön välistä heikkoa dialogia. Salminen (2008, 104) toteaa, että tärkeimmäksi onnistumisen selittäväksi tekijäksi on löydetty esimiestyö ja sitä kautta johtaminen. Onnistumiseen mahdollistava esimiestyö vaatii tarpeellisten johtamisresurssien käytön mahdollisuutta, joilla tarkoitetaan sekä johtamisen laatua että määrää strategiatyössä. Brysonin (1995, 212) mukaan esimies on taistelija, jonka tulee osata toimia ja ajatella strategisesti. Esimieheltä odotetaan organisaatiossa päämäärätietoista toimintaa, muun muassa kykyä saada ihmiset toimimaan erilaisissa rooleissa strategian vaatimalla tavalla. Keskeisen haasteen esimiestoimintaan tuo implementoinnin lähtöasetelma, jossa keskijohtoa luonnehditaan strategian toimeenpanon ytimenä. Onnistunut dialogi ylemmän johdon ja keskijohdon välillä yhdessä keskijohdon johtamisresurssien tarpeellisen määrän kanssa on omiaan tuomaan edellytykset onnistuneeseen implementointiin.

Strategiat täytyy mieltää organisaatioiden yksilöllisiksi työkaluiksi, jotka toteutetaan kuhunkin kohdeorganisaatioon sopivalla tavalla. Sekä strategiat, päämäärät että tarpeetkin muuttuvat, ja sen vuoksi strategiaprosessiin liittyy paljon ristiriitaisuuksia, jotka voivat tuottaa ongelmia implementointiin. Hyvinkään suunniteltu strategia ei merkitse mitään ilman onnistunutta toteutusta. Strategia on saatava vietyä organisaatiossa loppuun asti menestyksekkäästi, jotta organisaation päätavoite ja arvot saadaan toteutumaan. Tästä syystä strategian implementointiin liittyvä tutkimus

on ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan luoda järjestelmä, jolla saadaan aikaan entistä parempia strategiaprosesseja ja sitä kautta kasvuvoimaisia organisaatioita.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata teoreettisen viitekehyksen valossa organisaation keskijohdon merkittävää roolia ja sen kokemia haasteita strategiaprosessin implementointivaiheessa sekä tutkia, kuinka Logican Tampereen tulostyöyksikön neljässä eri liiketoiminnassa (kiinteistönpito, muoti- ja tekstiiliteollisuus, graafinen teollisuus ja hintaseurantapalvelu) tuote- ja palvelustrategiat on onnistuttu implementoimaan. Tutkimusongelmana on selvittää, kuinka Logican uuden tuote- ja palvelustrategian implementointi on onnistunut yrityksen neljässä eri liiketoiminnassa. Tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään paneutumalla pääongelmaan ja siitä johdettuihin alaongelmiin. Tutkimusongelman selvittämiseksi asetetaan seuraava tutkimuskysymys ja sen lisäksi kaksi apukysymystä:

- *Miten uusi tuote- ja palvelustrategia on onnistuttu toimeenpanemaan yrityksen neljässä eri liiketoiminnassa?*
- Miten ja miksi asiakkaiden tietoisuus yrityksen tuote- ja palvelutarjonnasta on muuttunut uuden strategian myötä?
- Miten ja miksi asiakastyytyväisyys on muuttunut uuden tuote- ja palvelustrategian toimeenpanon myötä?

Tutkimusongelmaa ja alaongelmia lähestytään pääsääntöisesti asiakkaan näkökulmasta, koska yritys haluaa selvittää sen eri toimien vaikutusta asiakkaan kokemaan tietoisuuteen ja tyytyväisyyteen yritystä kohtaan. Keskijohdon suurta roolia ei voi näkökulmaa ajatellessa täysin sivuuttaa, koska se on merkittävä vaikutuksen strategiaprosessin loppuunsaattamisessa. Tämä asia on otettu huomioon tutkimuksen teoreettisessa osuudessa, jossa tarkastellaan keskijohtoa tutkimusaiheen kannalta relevantilla tavalla.

Strategioiden laadinnasta ja strategisesta johtamisesta on runsaasti aiempaa tutkimusta hyvin monesta eri näkökulmasta. Myös keskijohdon asemaa strategiatyössä on tutkittu runsaasti, mutta lisätutkimus nimenomaan spesifistä aiheesta tästä valitusta näkökulmasta (Logican tapauksesta) on täysin perusteltua uuden tiedon tuottamisen näkökulmasta.

2.2 Tutkimuksen tieteellisten tavoitteiden asettaminen

Tutkimuksella täytyy olla tavoiteltu tehtävä tai tarkoitus, muuten se ei voi syntyä. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 123-131) mukaan tutkimuksen teko on sekä valintojen että päätösten tekoa. Heidän mukaansa tieteenfilosofisella tasolla rakennetaan kaikkein syvimät ja periaatteellisimmat päätökset. Tutkimuksen tavoitteet ovat juuri tietyn tutkimusalueen lähtökohtien selventäminen ja laajempi ymmärrys.

Jürgen Habermas on kirjoittanut 1950-luvulta lähtien keskittyen yhteiskuntatutkimuksen teoriaan ja sitä kautta tietoteorian perusteisiin. Huttunen on jakanut Habermasin laajan tuotannon kolmeen paradigmaan, jotka hän on nimennyt julkisuusparadigmaksi, tiedonintressiparadigmaksi ja kommunikatiiviseksi paradigmat. Toiseksi mainittu tiedonintressiparadigma sisältää kolme yhteiskunnallista tiedonintressiä, jotka ovat Habermasin mukaan hermeneuttinen, tekninen ja emansipatorinen tiedonintressi. Erilaiset tapaukset määrittelevät tietyn tiedonintressin käyttötärpeen ja tässä tutkimuksessa lähestyttävä tiedonintressi on hermeneuttinen eli ymmärtävä. Habermasin mukaan yhteiskunta kaipaava sellaisia symbolisia prosesseja, jotka takaavat ja mahdollistavat yhteisöelämän jatkuvuuden. Tavoitteena hermeneuttisella tiedonintressillä on mahdollistaa tiedon välittyminen jopa sukupolvelta toiselle. (Huttunen 2010.)

Hermeneuttista tiedonintressiä Habermas lähestyy ajatuksella, että yhteiskunta ei ole hänen mielestään pelkästään itsesäilytystä turvaava järjestelmä, vaan tämän tiedonintressin on tarkoitus välittää ja ymmärtää perinnettä. Symboliset prosessit ovat tärkeitä yhteiskunnassa, jossa ”yksilölliset toiveen täyttymykset” sosiaalistetaan, jolla tarkoitetaan sitä, että yksilö ikään kuin ohjataan täyttämään halujaan ja toiveitaan tietyn normijärjestelmän puitteissa. Tämän prosessin tarpeellisuutta Habermas perustelee sillä, että näin mahdollistetaan kollektiivinen jatkuva yhteisöelämä. Sosiaalistamiseen kytketään tietoa synnyttävät prosessit, jotta yhteisöelämän jatkuvuus pystyttäisiin turvaamaan. Näin tietoa synnyttävät prosessit määrittelevät yksilön elämää. Praktista ja hermeneuttista tietoa tarvitaan tässä prosessissa eloonjäämistä palvelevan teknisen tiedon rinnalle.

Habermas kuvaa hermeneuttisen intressin olevan tietoa luova ja kulttuuristen symbolien tulkinnan mahdollistaja, joka luo toimintaedellytyksiä orientoitumiseen yhteiskunnallista toimintaa kohtaan yhteiseen symboliseen perinteeseen. Useat eri tieteenalat käyttävät hermeneuttista tiedonintressiä, ja sitä tarvitsevat myös empiiris-analyttiset tieteet, jotta yhteisymmärryksen ja yhteisen tulkinnan

sisäistäminen onnistuu ja tätä kautta tiedon siirto, hermeneuttisen tiedonintressin tavoite, eteenpäin tuleville sukupolville mahdollistuu. (Huttunen, 2010.)

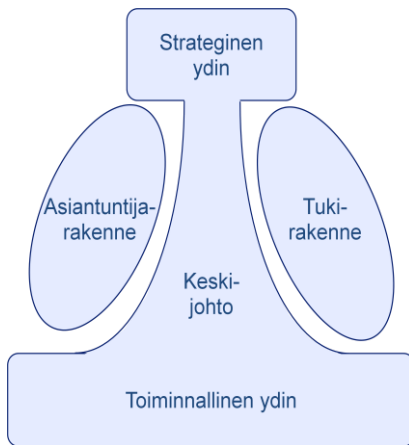
Tämä tutkimus pohjautuu edellä mainittuun hermeneuttiseen tiedonintressiin, koska tutkimuksen tavoitteena on aiempiin teorioihin pohjautuen saavuttaa eteenpäin välitettävissä olevaa syvempää ymmärrystä keskijohdon tehtävänkentän laajuudesta ja ylemmän johdon tuen välttämättömyydestä strategiaprosessissa. Tutkimus mukailee hermeneuttista tiedonintressiä pyrkiessään ymmärtämään ja tulkitsemaan organisaation keskijohdon roolikentän moninaisuutta ja näkemään toimet, jolla esimiesten strategian implementointiin liittyviä merkittäviä tehtäviä voidaan tukea. Tavoitteena on saavuttaa kokonaisvaltainen teoreettinen näkemys keskijohdon tehtävistä, ominaisuuksista ja toimista, joilla organisaation kilpailuedun kannalta elintärkeä toiminto, strategiaprosessi, saadaan vietyä läpi sekä pyrkiä ymmärtämään ja nostaa esille kohdeorganisaation kannalta hyödyllisiä asioita implementoinnista.

3 KESKEISET KÄSITTEET

3.1 KESKIJOHTO

3.1.1 Keskijohdon määritelmä

Henry Mintzberg ryhmittelee organisaation viiteen eri henkilöstöryhmään (kuvio 1) niiden keskeisten organisatoristen toimintojen perusteella. Organisaatiossa perustyn tekemisestä huolehtivat operatiivisen työn tekijät, jotka muodostavat organisaation perustan, toiminnallisen ytimen. Toiminnallinen ydin on organisaation vahva runko, joka sisältää sekä kiinteitä että muuttuvia kustannuksia. Pieni organisaatio ei juuri muuta tarvitsekaan kuin toiminnallisen ytimen, mutta organisaation koon kasvaessa tarvitaan myös muita, kuten hallinnollisia osia. Näihin osiin kuuluvat strateginen ydin, asiantuntijarakenne eli teknostrukturi, tukirakenne ja keskijohto. Suurempi organisaatio vaatii suoraviivaista kontrollia, jolloin tarvitaan ylin johto, strateginen ydin. Sen ydintarkoitus on pitää huolta siitä, että organisaation toiminnot ovat ohjautuneet niin, että ne palvelevat organisaation päämääriä. Ylin johto valvoo organisaation toiminnan tehokkuutta ja täyttää organisaation kontrolloijien tarpeet. Teknostruktuurissa toimivat asiantuntijat hoitavat suuren osan organisaation koordinoinnista. He osallistuvat ytimen työn suunnitteluun, ohjaukseen ja toiminnan kehittämiseen valvonnan ja standardisoinnin avulla. Heidän päämääränään on tehdä muiden työstä tehokkaampaan muun muassa kouluttamalla henkilöstöä. Tukirakenne palvelee organisaation kehittämistä kokonaisuutena. Monet näistä tukipalveluista toimivat itsenäisinä yksikköinä ja tuottavat organisaatiolle tarvittavat palvelut. Kuvion keskimäinen osa keskijohto on tutkimuksessa suuremman tarkastelun kohteena. Keskijohto toimii muodollisena auktoriteettina ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Organisaation ylin johto yhdistyy toimijoihin keskijohdon avulla. (Mintzberg 1990, 9-11.)



Kuvio 1 Organisaation viisi perusosaa (Mintzberg 1979, 20)

Mintzbergin mukaan organisaation keskijohdon käsitettä ei voi määritellä aina kovin tarkasti. Yleisesti voidaan kuitenkin nähdä sen kattavan ne organisaation henkilöstön osat, jotka eivät kuulu strategiseen tai operatiiviseen ytimeen. Organisaatioon muodostuu sen koon kasvaessa edellä esitetyn kuvion mukainen keskilinja, joka on muodostunut tarpeesta muodostaa saada lisää esimiehiä. Johtotehtävien kasautuminen ylimmälle johdolle avaa tien keskijohdon tehtävien syntymiseen, koska strategisella huipulla ei ole tarpeeksi resursseja vastata kaikista johtotehtävistä. Riippuen organisaation tukirakenteen ja asiantuntijarakenteen luonteesta on hyvin mahdollista, että keskijohtoon sisältyy keskilinjän esimiesten lisäksi myös asiantuntijoita näistä rakenteista. (Mintzberg 1990, 10.)

Mintzbergin määrittelemät organisaation viisi osaa muodostavat selkeän hierarkian, joka muodostuu perusosan ympärille siten, että strategisen ytimen johtajan alaisuuteen kuuluvat kaikki yksiköt. Keskijohdossa työskentelevät esimiehet ovat osa päätösvirtaa, sillä he suorittavat tehtäviä, jotka ovat osa ylhäältä alas suunnattua ohjausketjua. Keskijohdon funktiona tässä mallissa on toimia osana myös tiedonvälittäjänä alhaalta ylös oman yksikkönsä tapahtumista ja mahdollisista muutosehdotuksista eli kaikesta, mikä on relevanttia organisaation tehokkaan toiminnan takaamiseksi. Keskijohdon tulee ylläpitää hyviä suhteita muihin johtajiin ja verkostoitua tahoihin, jotka ovat linkittyneitä heidän yksikköjensä toimintaan. Ylimmän johdon usein tehdessä strategisia suunnitelmia tulee keskijohdon viedä suunnittelu ja toteutus läpi omassa yksikössään. (Mintzberg 1990, 13, 14.)

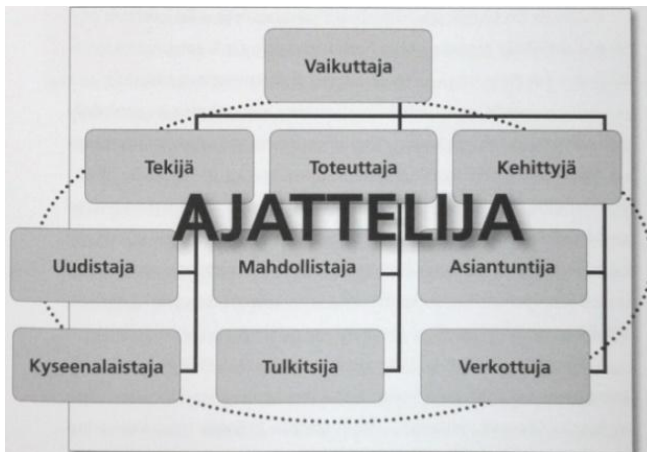
Nonakan ja Tekeuchin mukaan keskijohdossa toimivat esimiehet ovat niitä, jotka johtaessaan organisaation päivittäistä toimintaa ovat olennaisessa osassa organisaation tiedon luomisprosessia.

Heidän määritelmänsä mukaan keskijohdon pääasialliseksi tehtäväksi muodostuu toimia organisaation ylimmän johdon ja käytännön työtä tekevän henkilöstön välisenä linkkinä. Nonakan ja Takeuchin mukaan ”päivittäisen toiminnan johtajat” eli keskijohto jalostaa ylimmältä johdolta käyttöönsä saadut visiot työntekijöilleen konkreettisiksi teoiksi. Keskijohto on myös omiaan kuulemaan käytännön operationaalisilta työntekijöiltä työn tämänhetkistä vaiheista ja saamaan ideoita uusista työtavoista. Keskijohto on tärkeä myös siksi, että sen edustajat toimivat niin sanottuina avaintoimijoina kehitettäessä organisaatiota, sillä heillä on keskeinen rooli osaamisen ja tietämisen hallinnassa ja vahva vaikutus organisaation ryhmätasoon. (Nonaka & Takeuchi 1995, 15, 16.)

3.1.2 Keskijohdon roolit implementoinnissa

Esimiehiin kohdistuu strategiatyössä valtavasti erilaisia odotuksia niin ylemmän johdon, alaisten kuin eri sidosryhmien suunnalta. Huomattava osa vanhemmista strategiamalleista perustuu ajatukseen, että strategian suunnittelu kuuluu ylimmän johdon vastuulle. Strategian luomisen jälkeen keskijohdon tehtävänä on toteuttaa strategia käytännössä. Kuitenkaan strategian suunnittelua ja toteutusta ei voi niin suoraviivaisesti erottaa toisistaan. On kuitenkin muistettava, että organisaation keskijohto on strategian implementoinnissa avainasemassa. Keskijohtoa voidaan pitää ikään kuin strategian implementoinnin moottorina, koska mikäli keskijohto ei kykene muuntamaan yrityksen koko strategiaa oman osastonsa tai tiimensä motivoituneiksi tavoitteiksi, strategiaprosessin etenemisen ketju saattaa katketa. Ketjun katkeaminen estää strategian toteutuksen onnistumisen. Vaikka keskijohto onkin implementoinnissa avainasemassa, sen ei tarvitse eikä siltä voi olettaa tehtävästä selviytymistä yksin, ilman ylimmän johdon tukea, vaan implementoinnin onnistunut toteutus edellyttää sekä keskijohdon että ylimmän johdon aktiivista panostusta. Vanhat ja syvälle juurtuneet ajattelumallit strategian vastuunjaosta on syytä haastaa, mikäli halutaan taata tehokas implementointi. Edellä mainittu tarkoittaa yleensä, että ylimmän johdon roolia vahvistetaan implementoinnissa. (Salminen, 2008, 66.)

Alla esitetty kuvio (kuvio 2) havainnollistaa selkeästi esimiehen roolien moninaisuutta strategiaprosessissa ja osoittaa hyvin roolien monimuotoisuuden. Esimies on vaikuttaja, joka toimii strategianvaikuttajan rooleissa sekä tekijänä (jolloin esimies vaikuttaa erityisesti strategian sisältöön), toteuttajana (jolloin puhutaan roolista strategian implementoinnissa) ja kehittyjänä.



Kuvio 2 Keskijohdon strategiavaikuttamisen roolit (Suominen, Karkulehto, Sipponen, Hämäläinen, 2009, 53)

Sekä tekijän että toteuttajan rooliin liittyy vahvasti ajatus esimiehestä strategisena toimijana. Tehtävänsä kirkastamiseen ja tehtävässä onnistumiseen esimies tarvitsee tukea toimiessaan strategiavaikuttajana. Tämä tarkoittaa niin ylemmän johdon kuin alaistenkin tukea, sitoutumista sekä ymmärrystä strategiatehtävää kohtaan (Suominen ym. 2009, 163.) Ymmärrys strategista tehtävää kohtaan edellyttää strategista ajattelua, joka on vaikuttamisen perusedellytys. Oman tiiminsä välittömän operatiivisen toiminnan ulkopuolelle näkeminen on esimiehelle tärkeää. Operatiivinen toiminta viittaa siis strategian tekemiseen, strategian sisältöön vaikuttamiseen. Strateginen ajattelu voi siis johtaa strategian uudistamiseen. Esimiehen on syytä pysähtyä miettimään strategiaa välillä kriittisesti ja sitä on hyvä tarpeen tullen myös kyseenalaistaa ja pohtia, onko strategian tekemisen tapa oikea: pelkän uudistamisen ei tulisi olla keskiössä. Kehittyjä jo nimensä mukaan viittaa tapahtumaan, jossa pyritään aktiiviseen toimijuuteen. Esimies ei voi jäädä paikoilleen ja ajatella olevansa kykenevä vaikuttaja, vaan toiminnan jatkuva kehitystyö ja vaikuttamistyötä luovien verkostojen kehittäminen on tärkeää. (Suominen ym. 2009, 52, 53, 54.)

Puhuttaessa keski johdosta useimmiten strategiatyössä esiin nostettu tehtävä on nimenomaan toteuttaja. Kuten aiemmin todettiin, on esimiehellä kiistatta hyvinkin keskeinen rooli siinä, toteutuuko organisaation laatima strategia vai ei. Kyse on hyvin pitkälti mahdollistamisesta. Siitä seikasta, pystyvätkö esimiehet ja riittääkö heidän ammattitaitonsa omien johdettaviensa strategisen toiminnan mahdollistamiseen. Esimies ei kuitenkaan saa yksin strategiaa nousemaan siivilleen, mutta heidän ammattitaitonsa varassa monesti pidetään sitä, kuinka hyvin he pystyvät välittämään strategiaa johdettavilleen ja saamaan heidät mukaan työhön. Mahdollistaminen tarkoittaa käytännössä kaikkea sitä, millä strategian toteutus voidaan saada aikaan, siihen liittyy niin riittävien

resurssien takaaminen, kannustaminen ja motivointi, kuin kaikki muukin toiminta, jota esimies päivittäisessä työssään tekee. Esimiehen rooli implementoinnissa on haastava erityisesti silloin, kun strategian kieli on hankalaa, sillä esimiehen on myös tulkittava strategiaa johdettavilleen. Tulkitseminen voidaan kuvailla eräänlaisena esimiehen ja alaisen välisenä vuoropuheluna, jossa linjaukset tehdään käytännön tasolla. (Suominen ym. 2009, 53, 54.)

Myös Bryson korostaa, että esimiehen tulee osata toimia ja ajatella strategisesti, jotta strategia voitaisiin viedä kunnialla päätökseen. Esimieheltä odotetaan tehokasta ja päämäärähakuista toimintaa, joka tarkoittaa muun muassa erilaisia toimenpiteitä saada useat eri ihmiset toimimaan erilaisissa rooleissa eri aikoihin. Esimiehen oman roolinkin tulee vaihdella tilanteen mukaan, kuitenkin kokonaisuus ja päämäärät tarkasti mielessä pidettyinä. Esimiehen tulee ymmärtää konteksti, jossa strategiaa viedään eteenpäin niin, että hän on kykeneväinen tukemaan henkilöstöään sen läpiviemisessä. Esimiehen tulee olla ”taistelija”, joka on valmis saamaan implementoinnin toteutumaan ja esteet ylitettyä, sillä implementoinnin tie on karikkoja täynnä (Bryson 1995, 212.) Implementoinnin luonne voi olla strategian luonteen vuoksi välillä myös vaikeasti määriteltävä, vaikkakin strateginen suunnitelma tuodaan hyvin selkeästi analysoituna paperilla esimiehelle ja sitä kautta alaisille. Kuitenkin suunnitelmassa on paljon tulkinnan varaa ja aiemmin mainittua merkityksellisyyksien pohdintaa. Kun tällaista suunnitelmaa lähdetään työstämään, keskijohdon täytyy olla todella muuntautumiskykyinen eri rooleihin selviytyäkseen haasteesta, koska keskijohdon on viime kädessä oltava päätöksentekijöitä implementoinnin areenalla.

Vaikka strategiatyötä äkkiseltään saatetaan pitää hyvinkin koviin faktoihin ja yleisiin kaavioihin ja laskelmiin liittyvinä, sen toteutukseen liittyy hyvin paljon inhimillistä työtä, mitä tulee erityisesti keskijohtoon. Täytyy ottaa huomioon, että varsinkin hieman suuremmissa organisaatioissa keskijohdon alaisuudessa saattaa työskennellä hyvin paljon ihmisiä, joilla on eri koulutustaustat. Tällöin oman lisähaasteen tuovat nimenomaan ihmisten erilaiset taustat, joista eräs merkittävä on koulutus. Jotta strategian eri merkityksiä kykenisi ymmärtämään, on osattava puhua ”strategiaa”, eikä sitä voi osata, jos siihen ei ole käyttänyt runsaasti aikaa ja opiskellut. Keskijohdon on tuotava avaimet oppia strategian kieli alaisilleen. Esimiehen ei ole tarkoitus tuoda valmiita vastauksia kysymyksiin, vaan auttaa palojen löytämisessä yhteisen organisaation strategiapalapeliin. Näin ollen esimiehen rooli muodostuu hyvin vahvasti eräänlaiseksi tien näyttäjäksi ja opastajaksi strategiaprosessissa.

3.2 Edellytykset johtaa ja käsitellä ongelmia

Monet strategiaproessit ovat epäonnistuneet ja niille on etsitty syitä usealta eri osa-alueelta. Usein vastauksia on löytynyt organisaation uudistumishaluttomuudesta tai johdon ja henkilöstön välisen dialogin puutteellisuudesta tai väärinymmärryksistä. Strategian implementoinnin onnistumisen tärkein selittävä tekijä on kuitenkin löydetty esimiestyöstä ja sitä kautta johtamisesta. Esimies on avainasemassa koko prosessissa ja implementoinnin onnistuminen edellyttää vahvasti tarpeellisia johtamisresursseja, joilla tarkoitetaan strategiaan käytettyjä johtamisen määrää sekä laatua. Implementoinnin onnistumiseen tietenkin liittyy myös muita kuin johtamiseen liittyviä tekijöitä, kuten organisaation puutteellista osaamista, teknisten resurssien puuttumista tai heikkoa muutosvalmiutta. Äsken mainitut asiat on kuitenkin mahdollista palauttaa johtamisen seurauksiksi, sillä esimiehen tärkeimpiä tehtäviä organisaatiossa on kehittää muutosvalmiutta ja resursseja. (Salminen 2008, 104.)

Vaikka keskijohto onkin keskiössä strategian implementoinnin suhteen, ylimmän johdon on kyettävä silti johtamaan koko strategiaproessia tehokkaasti, jotta haastavat strategiset muutokset voisivat toteutua. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä organisaation toimintaan vaikuttavat tilannetekijät muuttuvat nopeasti, ja toiminta siellä rakentuu henkilöstön vuorovaikutuksen varaan. Organisaation todellisuuden luonne on sosiaalinen ja sen toiminta perustuu kunkin henkilön ja yhdessä mielletyn todellisuuden varaan. Tämä todellisuus rakentuu ja muovautuu ihmisten välisissä keskusteluissa ja muun muassa julkilausumissa, joissa organisaation perustehtävä ja tavoitteet on määriteltä. Keskusteluissa perustehtävistä ja muista organisaation toimintaan keskeisesti vaikuttavista tekijöistä syntyy lukematon määrä tulkintoja siitä, mitä mikäkin asia merkitsee, esimerkiksi mikä on tärkein organisaation tehtävä, mitkä ovat yleisesti noudatettavat pelisäännöt tai mitä rooleja kullakin on. Monimuotoisen ja usein kompleksisen organisaation toiminnasta tekee nimenomaan se, että jokaisen toiminta vaikuttaa aina muiden toimintaan ja loppujen lopuksi ihmisten mielet muodostavat kuvan organisaatiosta. Organisaatiolla ei ole vain yhtä ainutta oikeaa muotoa, vaan se muovautuu eri henkilöiden mielissä erilaiseksi. Tästä syystä vuorovaikutuksen toimiva ylläpito on tärkeää ja ehdoton edellytys keskijohdon onnistuneelle strategiatyölle. (Nummelin 2007, 17.)

Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa yhteisten merkityksien syntyminen organisaatiossa tehtävälle työlle ja päämäärille keskustelemalla henkilöstönsä kanssa. Keskeistä keskusteluissa tulisi olla perustehtävän yhteisen näkemyksen luominen koko henkilöstön kanssa. Näin strategiatyötä

pystytään edistämään. Esimiehen tulisi pystyä sovittamaan johtamistapansa henkilöstön jokaisen yksilön mukaan sopivaksi, mikä on erittäin haasteellista. Tähän kuitenkin auttavat yhteiset pelisäännöt sekä oikeudenmukaisuus ja aito halu yhteistyöhön. (Nummelin 2007, 63) Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat nykyaikaisessa johtamisessa korkeasti arvostettuja periaatteita, joita käytetään johtamisen tukena. Yhteistyön edut nousevat erityisesti esiin silloin, kun halutaan yhdistää johdon ja työntekijöiden tavoitteet organisaation perustehtävään. Yhteistyö edellyttää aktiivista ja toimivaa vuorovaikutusta toimiakseen, ja se on toimiva väline ongelmien käsittelyssä oikein käytettynä.

Jotta keskijohto pystyisi toimimaan tehokkaasti työyhteisönsä kanssa organisaationsa parhaaksi, sen on tunnettava organisaatiokulttuuri tarkasti. Ajateltaessa, mitä haasteita strategian implementointi keskijohdolle tuo, organisaatiokulttuurilla on keskeinen vaikutus pohdittaessa edellytyksiä muutokseen. Organisaatiokulttuurin on todettu olevan muutosprosessia vahvistava tai vastustava voima, joten kulttuurin tunteminen ja siihen vaikuttaminen on tärkeä edellytys strategiaprosessissa. Organisaatiokulttuuri voidaan jakaa tutkija Edgar Scheinin mukaan kolmeen tasoon, jonka huipun muodostavat artefaktit, jotka ovat organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit. Toisen ja keskimmäisen tason muodostavat julkilausutut arvot, päämäärät ja strategiat. Alimpana ovat pohjimmaiset perusolettamukset, jotka ovat muun muassa itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä tai tunteita. Viime kädessä Scheinin mukaan ajatusten ja käsitysten syvempi taso on se, joka ohjaa näkyvää käyttäytymistä. Vaikka perusolettamuksiin on lähes mahdotonta vaikuttaa ja vaikutusprosessi on hyvin pitkä, on kuitenkin tärkeää, että esimies ymmärtää organisaation käyttäytymisen taustat. Tätä taustaa vasten hän on huomattavasti vahvemmallalla pohjalla toteuttaessaan ja viedessään eteenpäin henkilöstöään koskevia strategisia ratkaisuja.

Pystyäkseen saamaan riittävän runsaan ja todellisen kuvan organisaatiossa vallitsevista mielipiteistä ja näkökulmista esimiehen luotettavuus ja oikeudenmukaisuus on ehdoton edellytys. On todettu, että esimiehen oikeudenmukaisuus vaikuttaa merkittävästi siihen, miten alaiset suhtautuvat ja samaistuvat organisaatioon ja sen päämääriin. Oikeudenmukainen johtaminen tarkoittaa työntekijöiden tasapuolista kohtelua ja vaikutusmahdollisuuksien antamista. Siihen sisältyy myös esimerkiksi oikeudenmukainen päätöksentekomenettely ja esimiehen luotettavuus. Edellytykset oikeudenmukaiselle toiminnalle esimiehen taholta ovat itsetuntemus, tilannetaju ja sekä työyhteisön että työn tuntemus. Oikeudenmukaisuuden kokemukset rakentuvat ihmisten välisessä kanssakäymisessä, tässä tapauksessa esimiehen ja alaisten. Olennaisinta sen rakentamisessa on se, miten esimies on vuorovaikutuksessa henkilöstönsä kanssa.

Kun alaiset kokevat myös ikävien asioiden yhteydessä tulleen kohdelluiksi oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, toiminta koetaan oikeutetuksi. Tämä edellyttää, että esimiestä kohtaan tunnetaan luottamusta. Luottamus on ansaittava ja sen kasvattamiseen tulee kiinnittää päivittäisessä työssä huomiota, koska esimies voi näin vaikuttaa työyhteisönsä kokemuksiin. Henkilöstön tulisi kokea, että esimies on kiinnostunut työntekijöistä henkilökohtaisesti ja tukee heitä työssään. Läsnäoleva ja kuunteleva esimies, joka osallistuu myös epävirallisiin keskusteluihin kohtuuden rajoissa, on omiaan kasvattamaan luottamusta. Oikeudenmukainen vuorovaikutus osoittaa henkilöstölle, että siitä välitetään ja se on tärkeä, ei vain työn toteuttamisen väline. Avoimella ja rehellisellä vuorovaikutuksella esimies pystyy muodostamaan käsityksiä siitä, mitä toimenpiteitä voi toteuttaa ja mitä ei. Hän pystyy myös tunnustelemaan ilmapiiriä ja arvioimaan sitä kautta, miten esimerkiksi uudistuksia tullaan ottamaan vastaan. (Ekman 2004, 120.)

3.3 MIKÄ ON STRATEGIA?

3.3.1 Strategian määritelmä

Strategia-termillä on runsaasti eri määritelmiä, joista seuraavaksi nostetaan tarkasteluun muutamia. Strategia on kreikan kielen sana (stratos=armeija ja agein=johtaa), joka tarkoitti alun perin sotapäällikön virkaa. Strategia-sanana tunnetuin käyttö liittyykin sodankäynnin historiaan, jossa sillä tarkoitetaan kykyä ja taitoa voittaa koko sota, kun taas taktiikalla tarkoitetaan taitoa voittaa yksittäinen taistelu. On siis olemassa vihollinen, joka on tavalla tai toisella tuhottava tai saatettava alistetuksi, siitä strategiassa on kysymys. Vihollisuuteen liittyy mielikuva joutua häviäjän asemaan tai tulla tuhotuksi (Vartola 2006, 228.) Antiikin ajan strategeista yleisimmin tunnetaan Ateenan strateginen kollegio, johon 500-luvun lopulta ennen ajanlaskumme alkua valittiin vuosittain kymmenen strategia. Näiden strategioiden tehtävänä oli soveltaa oppejaan sotilaallisten ja muiden valtakeinojen käytöstä saavuttaakseen poliittisia tavoitteita taistelussa vastustajaa vastaan (Karlöf & Lövingsson 2004, 251.) Strategian käsitteen sisältö on kuitenkin joltain osin muuttunut siirryttäessä 2000-luvun toimintaympäristöön 1900-luvun teollisesta ajasta. Uuden toimintaympäristön muotoutuessa on havaittu, että perinteiset määrittelyt strategiasta eivät enää toimi uudessa ympäristössä kaikilta osin. Elinkelpoisten ja kehittyvien organisaatioiden missio on kuitenkin luoda itse tulevaisuutensa ja toimia nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä eikä vain sopeutua siihen passiivisesti. (Hannus 2004, 10.)

Alla oleva taulukko (taulukko 1) kuvaa hyvin strategian käsitteen moniulotteisuutta. Strategiaa ei voi määritellä yksiselitteisesti vaan muun muassa strategisen johtamisen asiantuntijat käyttävät usein osin erilaisia tulkintoja strategian sisällöstä.

Lähde	Mitä on strategia?
<i>Oxford Pocket Dictionary</i> (Grant, 2002)	Strategia tarkoittaa sodankäynnin taitoa, erityisesti joukkojen, alusten yms. sijoittamista edullisiin aseisiin, sekä toimenpiteiden tai toimintaperiaatteiden suunnittelua liiketoiminnassa, politiikassa tms.
Alfred Chandler, <i>Strategy and Structure</i> (1969)	Pitkän tähtäimen päämäärien ja tavoitteiden määrittäminen yritykselle, sekä toimenpiteiden ja resurssien allokoinnin sovittaminen näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.
Michael Porter, <i>What is Strategy</i> (1996)	Strategian ytimenä on strateginen asemointi: ainutlaatuisen ja yliverstaista arvoa tuottavan aseman luominen. Olennaista on tehdä selkeät valinnat, myös se mitä ei tehdä. Strategiaan liittyy yhteen-sopivuuden rakentaminen organisaation toimintamalliin.
Kenichi Ohmae, <i>The mind of the Strategist</i> (1991)	Liiketoimintastrategiassa on ennen kaikkea kyse kilpailuedusta. Strategisen suunnittelun ainoa tarkoitus on saavuttaa kestävä etu kilpailijoihin nähden.

Taulukko 1 Strategia-käsitteen eri merkityksiä (Hannus 2004, 9)

Sellaiset organisaation tekijät, kuten tahtotila, päämäärät ja keskeiset toimintaan liittyvät valinnat ja päämäärät, mielletään yleisesti strategiaksi. Toisaalta strategiaa kuvataan myös ohjenuorana, jonka avulla halutut päämäärät ja tahtotila on mahdollista saavuttaa (Hannus 2004, 9.) Koska jokainen organisaatio toimii jonkin liiketoiminnallisen teorian pohjalta, syntyy tarve strategioille. Se näin ollen muodostaa jonkin verran perusoletuksia muun muassa siitä, mikä on kyseisen organisaation liiketoiminta, mitkä tavoitteet sillä on, keitä sen asiakkaat ovat ja mitä he arvostavat ja miten organisaatio määrittelee tuloksiaan. Ennakoimattomassa ympäristössä organisaation luoman strategian on tarkoituksena mahdollistaa halutut päämäärät ja tuloksen saavuttaminen, joten toisin sanoen liiketoiminnallinen teoria muuntuu suorituksiksi strategian voimalla. Näin strategialla on mahdollisuus suoda organisaation toimia ”tarkoituksellisen opportunistisesti”. Mikäli luodun strategian tavalla ei voida toimia eikä saavuttaa haluttuja tuloksia, se on osoitus liiketoiminnallisen teorian heikkoudesta, jolloin sen uudelleenarviointi on välttämätöntä. Ilman strategioita organisaatio ei pysty näkemään, mikä johdattaa sitä kohti sen haluamia tuloksia ja mitkä toiminnot ovat ajanhukkaa tai resurssien hukkaamista tai hajottamista. (Drucker 2000, 57.)

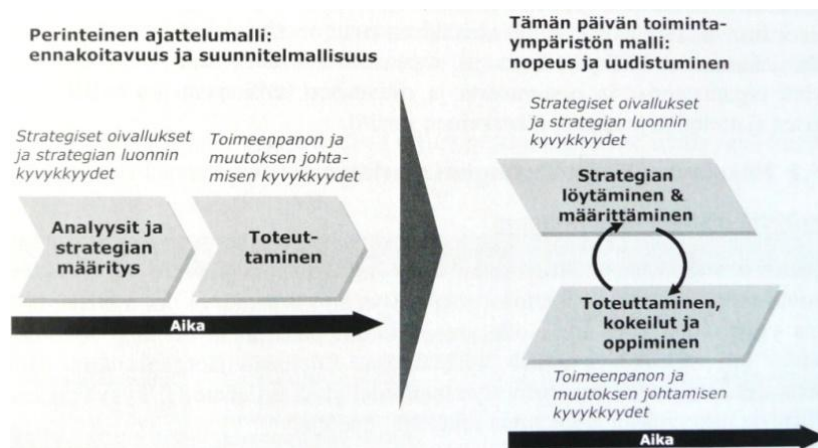
Strategia terminä antaa monelle hieman epäselvän ja hankalan kuvan ja monella onkin käsitys, että strategia on jotain mieletöntä ja suurenmoista, jonka ymmärtäminen vaatii mahtavaa älyä ja abstrahointikykyä. Tätä kautta se myös mielletään helposti organisaatioiden ylimpään johtoon ja siellä käsiteltäväksi kysymykseksi, josta valmis strategiasuunnitelma annetaan alaspäin. Kuitenkin edellä kuvatun kaltainen ajattelu on väärää ja vastuunjako vanhanaikaista, sillä strategiaosaamisen

tarve kasvaa sitä mukaa kun toiminnan osia delegoidaan. Strategiaa ei voida toteuttaa eikä aina kannattavasti edes suunnitella pelkän ylimmän johdon toimesta. Se ei suinkaan ole pelkästään organisaation johdon työkalu vaan pitkäjänteisen työn työkalu, josta koko organisaatio on vastuussa oman työnsä osalta. (Karlöf & Lövingsson 2001, 254.)

Erään määrittelyn mukaan organisaation luoma strategia koskee pitkän aikavälin menestystä ja eloonjääntä. Monimutkaisen tilanteesta ja määrittelystä tekevät organisaatioon ja sen toimintoihin vaikuttavat lukuisat tekijät. Organisaatiolla on monenlaisia vaikuttavia tekijöitä, ja tästä syystä sillä on erittäin runsas valikoima vaikuttaa kehitysmahdollisuuksiinsa ja kehitykseen. Tämä tuottaa sekä haasteita että runsaat mahdollisuudet niiden hyödyntämiseen. Pyrkimykset ja tavoitteet edetä tavoitteita kohti on yksi strategian määrittäminen nykyisessä liiketaloustieteessä, jossa sitä kuvataan ”pitkäjänteiseksi ja kokonaisvaltaiseksi liikemiestaidoksi”. Näin sen toiminta-ala kasvaa kattamaan muunkin kuin pelkän operatiivisen johtamisen. Ensiarvoisen tärkeää on tehdä työtä niin strategian sisällön kuin prosessinkin parissa, jolloin kiinnitetään huomiota, mitä tehdään ja miten tehdään (Karlöf & Lövingsson 2004, 251), koska kaikessa strategiatyössä vaikuttaa aina kaksi dynaamista voimaa, sisältö ja prosessi. Toisin sanoen ne vastaavat kysymyksiin mitä ja miten. Strategian sisältöön on monessa tapauksessa keskitytty liikaa suhteessa toteutukseen. Sisältö on tietenkin ensiarvoisen tärkeä, mutta jos se muotoutuu ilman oppimista ja prosessia, voi se jäädä toteuttamiskapasiteetiltaan aivan liian heikoksi, jolloin se ei ole implementoitavissa. Strategian johtamisessa tarvitaan kykyä laatia synteesejä eikä pelkästään analysointitaitoa. Luonteeltaan synteisien teko on laadullista ja se vaatii subjektiivisten päätösten tekemistä joskus epätäydellisten pohjatietojen perusteella. Tämä samainen toiminto on myös leimallista strategiselle ajattelulle. (Karlöf 2004, 24.)

Strategiaa on luotu lähes samalla tavalla vuosikymmeniä. Ero edelläkävijäorganisaatioiden ja muiden välillä on ollut juurikin se, että ensin mainitut ovat oivaltaneet perinteisten strategiaprosessien kyseenalaistamisen tarpeen ja etsineet vaihtoehtoja korvata vanhoja käytäntöjä uudennaisilla innovatiivisilla tekijöillä. Kuten on todettu, perinteinen strategiamalli ei enää sovi tämän hetken ympäristöön ja kulttuuriin, jossa strategiat toimivat ja vaikuttavat. Strategia tulisi nähdä muunakin kuin pakollisena vuosittaisena määrämuotoisena prosessina tai tietyn väliajoin tehtävänä ”suurena asiana”. Perinteisessä strategian ajattelumallissa (kuvio 3) strategiatyönä on pidetty vain strategisia analyyskejä ja strategian määrittelyä, kun taas implementoinnin on mielletty olevan vain operatiivista toimintaa. Samassa mallissa strategian luomisen ja jalkauttamisen on katsottu olevan peräkkäisiä vaiheita. Tämänkaltaiset ajattelumallit on kuitenkin syytä

kyseenalaistaa, sillä strategian luominen ja toimeenpano tulee ehdottomasti nähdä enemmän rinnakkaisina toimenpiteinä kuin peräkkäisinä toimina (Hannus 2004, 12.) Etuja strategiaprosessin näkemisenä kokonaisuutena on se, ettei luomista ja toteutusta eroteta niin jyrkästi toisistaan. Tällä pystytään varmistamaan se, että strategian luoja ja varsinaiset toteuttajat (keskijohto yhdessä henkilöstönsä kanssa) ovat tietoisia koko prosessin sisällöstä.



Kuvio 3 Strategian luominen ja implementointi perinteisen ja tämän päivän toimintaympäristön ajattelumallin mukaisesti esitettynä (Hannus 2004, 13)

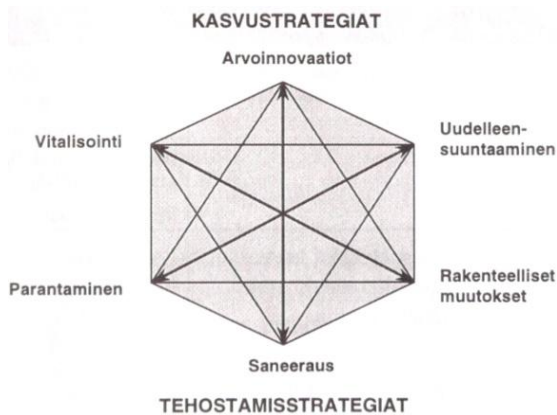
3.3.2 Strategian eri merkitykset

Strategia näyttelee hyvin erilaista roolia organisaation sisällä eri henkilöille, kun taas vastaavasti esimerkiksi yritysten sidosryhmille, alihankkijoille tai osakkeenomistajille. Organisaatioissa voi hyvinkin olla laadittuna useita strategioita eri kohderyhmiä varten. Tutkimusten ja kokemuksen perusteella pystytään esittämään, että ihmiset yleisesti innostuvat strategiasta, kun he pääsevät tiimissä pohtimaan sitä tarkemmin ja erityisesti esittämään itselleen kysymyksen ”mitä se meille merkitsee?”. Ratkaisevaksi tekijäksi strategian implementoinnin toteutumiseen on lähes kaiken tehdyn tutkimuksen perusteella noussut strategian yhteys omaan työhön. (Suominen 2009, 109.)

Strategioita on runsaasti erilaisia, eri tarkoituksiin ja eri tilanteisiin sopivia. Ne myös saavat organisaatioissa eri henkilöillä ja tiimeillä eri merkityksiä. Se, mitä merkityksiä ja kenelle/keille strategia tuottaa, riippuu täysin strategian sisällöstä ja kohteesta, johon sen tulisi vaikuttaa. Organisaatioissa on samaan aikaan useita eri strategioita, jotka toimivat rinnakkain, tavoitelluimmassa tapauksessa toinen toistaan tukien. Eri strategiat tuottavat siis erilaisia

merkityksiä sekä ihmisille organisaatiossa ja sen ulkopuolella että itse organisaation toimintaa kohtaan.

Organisaatiolle on ensiarvoisen tärkeää löytää juuri omaan senhetkiseen tilanteeseen parhaiten sopiva strategia, jolla on merkitystä juuri haluttuun ja sillä hetkellä määriteltyn tavoitteeseen nähden. Karkealla tasolla strategiat voidaan ryhmittää tehostamis- ja kasvustrategioiksi (kuvio 4).



Kuvio 4 Strategian ryhmittely kasvu- ja tehostamisstrategioiksi (Hannus 2004, 22)

Koska organisaation tulee valita omaan silloiseen tilanteeseensa parhaiten sopivin strategia, myös strategisella johtamisella on eri tilanteissa erilainen painotus. Tehostamisstrategioiden keskeisin päämäärä on nimenomaan toiminnan tuloksellisuuden tehostaminen, jota kohden pyritään pääsemään eri keinoin. Näitä keinoja ovat muun muassa kuvassa esitetyt yrityssaneeraukset, operatiivisen toiminnan kehittäminen ja rakenteelliset muutokset, jotka sisältävät esimerkiksi kustannusten vähentämistä, laadun, asiakaspalvelun ja nopeuden parantamista sekä organisaation sisäisiä rakennemuutoksia ja toimintojen ulkoistamista. Kustannussäästöjä tavoitellaan helposti omaisuuden myynnillä ja viime aikoina paljon otsikoissa olleilla henkilökunnan irtisanomisilla, jolloin huomaamme jälleen selvästi strategian monimerkityksellisyyden eri toimijoita kohtaan.

Kasvustrategioihin puolestaan kuuluvat strategioiden uudelleen suuntaaminen, visualisointi ja toimintamalli ja palveluinnovaatiot. Toiminnan kasvu edellyttää toiminnan uudelleenmäärittelyä, jossa asiakkaat, tuotteet ja kanavat määritellään uudelleen ja keskitytään nimenomaan ydinosaamiseen. Visualisoinnissa pyritään suuntaamaan organisaation osaamisen yhteisten arvojen, mission ja strategian implementointia kohtaan, jonka lähtökohtana toimii jatkuva oppiminen. Visualisointiprosessi on osallistava, ja siinä pyritään ottamaan koko organisaatio mukaan dialogin avulla käyttäen strategian viestintää ja toiminnallisia työkaluja. Kasvustrategian lähtökohtiin kuuluu

myös vallitsevien uskomusten kyseenalaistaminen ja uudenlaisten toimintamallien määrittäminen sekä ennakkoluulon kokeilu. Tämä on haastavaa, sillä suurin osa organisaatioista on käytännössä seuraajia eivätkä suinkaan uudistajia. (Hannus 2004, 22, 23.)

3.4 MITÄ HAASTEITA ESIMIES KOHTAA STRATEGIATYÖSSÄ?

Merkittävän haasteen tarjoaa organisaation strategian implementoinnin lähtöasetelma, jossa luonnehditaan juuri keskijohtoa strategian toimeenpanon ytimenä. Keskijohto toimii ylemmän johdon ja alaisten polttopisteessä, jossa viestit kulkevat parhaimmassa tapauksessa molempiin suuntiin. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiaa ei voi irrottaa pelkäksi ylhäältä annetuksi suunnitelmaksi tai hienoksi ohjenuoraksi, joka on laadittu jossain muualla kuin tapahtumapaikassa. Implementoinnilla ei ole mahdollisuutta onnistua, jos organisaation operationaalisen puolen moninaisia tekijöitä ei ole otettu huomioon tai jos keskijohdossa ei ole tarpeeksi ammattitaitoisia esimiehiä, jotka kykenevät jalkauttamaan strategian ensin henkilöstölleen ja sitä kautta saamaan johdettavansa ymmärtämään strategian syvimmän olemuksen ja sitä kautta heidät mukaan toimintaan.

Esimiehiltä vaaditaan hyvin usein strategiatyössä hyvin pikkutarkkaa erilaisten tuloskorttien, raportointipohjien ja ennalta suunniteltujen työvälineiden käyttämistä, jolloin strategian todellinen luonne saattaa unohtua. Vaikka strategiatyössä vaaditaan monissa organisaatioissa edellä mainittujen työvälineiden käyttämistä ja erityisesti suurissa organisaatioissa tiettyjä yhteisiä pohjia ja käytäntöjä, tulisi pitää mielessä, että strategia on monimuotoinen kielellinen ja tulkinnallinen ilmiö. Haasteita siinä riittää, mutta ne muuttuvat samalla myös mielekkäämmiksi, kun strategiatyötä tarkastellaan laajemmin. (Suominen ym. 2009, 46.)

3.4.1 Haaste nro 1: Strategian kielitaito

Strategian monimuotoisuudesta johtuen eräs keskeisimmistä vaatimuksista, joita se esimiehelle tuo esiin, on nimenomaan kielitaito. Strategiaa luodaan ja toimeenpannaan omalla kielellä ja käsitteistöillä, joiden hallitseminen on välttämätöntä esimiehelle, jotta hän selviytyisi prosessista. Haastetta riittää työssä, sillä käsitteet, joita strategian ympärillä pyörii, eivät ole ollenkaan yksinkertaisesti määriteltävissä eivätkä lainkaan yksiselitteisiä. Oman haasteensa kokonaisuuteen tuo englannin ja suomen kielen sujuva käyttäminen käsitteistössä sekaisin. Tämän ”finglishin”

lisäksi esimiehen tulisi hallita myös kyseisen uuskielen erityisen hankalaa murretta, strategiaa. Kommunikointi samaa kieltä taitavien kanssa onnistuu helposti, ja strategian tapauksessa tällä tarkoitetaan sitä, että esimies kykenee vaikuttamaan ja osallistumaan strategian suunnitteluun kommunikoimalla ylemmän johdon kanssa tällä yhteisellä kielellä. Strategiakieli voi kuitenkin olla erittäin hankalasti sisäistettävissä alaisille, joille kieli on täysin vierasta. Erityisen haasteen kielikysymykseen tuovat tilanteet, joissa esimiehen tulee pystyä kääntämään strategian kieli sellaiseksi, että hänen johdettavansa sitä kykenevät ymmärtämään. (Suominen ym. 2009, 45)

Keskustelu, jossa substanssia ei ole, on yhdentekevää. Esimiehen on hallittava asiansa, ei vain kyettävä keskustelemaan strategian kielellä. Esimieheltä vaaditaan vankalla pohjalla olevaa ymmärrystä oman tiiminsä toiminnasta ja vahvaa substanssiosaamista. Koska strategia sisältää usein sellaisia linjauksia ja tavoitteita, joita ei sellaisenaan voi kovin hyvin hyödyntää oman tiimin työssä, tulee esimiehen kyetä kääntämään abstraktit strategiat tiiminsä toiminnaksi. Tässä työssä esimiehen ei tietenkään tarvitse olla yksin, ja alaisten mukaantulon myötä parhaat tulokset ovat saavutettavissa. (Suominen ym. 2009, 45, 46.)

Strategiatermien kääntäminen omassa organisaatiossa ”kansankielelle” helpottaa huomattavasti siitä puhumista, sillä näin keskusteluun pystyvät osallistumaan kaikki asianosaiset. Huomio kiinnittyy väistämättä moniin ideologisiin asetelmiin, joita strategiatutkijat ja johto ylläpitävät, kun tarkastellaan strategian esittämistapaa kirjoitettuna tai puhuttuna tekstinä. Simon Lilley (2001) onkin todennut, että kielessä strategia on nostettu organisaation korkeimmalle tasolle, jolloin varmistetaan, että se pysyy ylimmän johdon asiana, ellei kielenkäyttö muutu. Strategiakirjallisuutta tarkasteltaessa kehitys on hyvin vahvasti tukenut edellä mainittua asetelmaa ja kieli, jolla strategiasta puhutaan, on aivan omansa. (Hämäläinen & Maula 2008, 23.) Vaikka hienolla terminologialla strategiaprosessi ja sen toteutus pyritäänkin mystifioimaan tavattoman hienoksi ja vain johdolle selväksi, se ei palvele kuitenkaan organisaation etua. Hienoista termeistä, joita henkilöstö, tai pahimmissa tapauksessa edes johto, ei itse ymmärrä, ei ole mitään apua organisaation toiminnassa. Ei ole mitään järkeä tehdä niin terminologisesti haastavaa strategiaa, ettei sitä kyetä toteuttamaan. Strategia on työkalu ja ohjenuora, jonka avulla organisaatiota pyritään kehittämään, jolloin olisi kaikkien etujen mukaista, että se olisi edes kohtuullisen ymmärrettävässä muodossa laadittu.

3.4.2 Haaste nro 2: Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaaminen on avainasemassa puhuttaessa organisaation menestyksestä. Paraskaan johtaja ei voi saada strategian implementointia suoritettua hyvin tiiminsä kanssa, jos alaisilla ei ole riittäviä valmiuksia ottaa vastaan johtamista tai kykyä ymmärtää strategiaa. Tehtävä määrittelee osaamisen vaatimustason, ja tätä taustaa vasten verrataan, mikä on tarpeeksi korkea pätevyyden taso tiimille tai yksilölle, jotta tavoitteet saavutetaan. Koska muutoksesta on tullut globaalissa maailmassa pysyvä olotila, osaamisen niin johdon kuin alaistenkin kesken on koko ajan pysyttävä liikkeessä ja kehityttävä. Osaaminen vanhenee nykyisellään nopeasti, joten ainoa keino pysyä kehityksessä mukana ja säilyttää organisaation elinkelpoisuus ja kasvu on kyky oppia nopeasti ja myös valmius omaksua nopeasti uutta.

Keskijohdolle on varmistettava tarpeelliset johtamisresurssit, jotta edellytykset johtaa täyttyisivät. Näiden edellytysten rinnalle nousevat esiin myös niin kutsutut alaistaidot ja näiden taitojen kehittäminen. Alaistaitojen kehittämisessä keskijohdon panos henkilöstön ja ylimmän johdon välillä on erittäin oleellinen. Monissa organisaatioissa on herätty huomaamaan, että alaisten osaamiseen tulee kiinnittää yhä enemmän huomiota, koska pelkästään esimiestyön kehittämisellä ei voida saada aikaan huipputuloksia. Mitä moniulotteisempaa ja syvällisempää strategiaa yritetään toteuttaa, sitä oleellisempaa on, että koko henkilöstö on siinä tiiviisti mukana, ja tämä edellyttää koko henkilöstön vahvaa osaamista ja strategiaan sitoutumista. (Salminen, 2008, 66, 67.)

Keskijohto työskentelee oman tiiminsä johdossa ja näin ollen määrittelee myös työssä vaadittavan osaamistason. Henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista puhuttaessa on nimenomaan tarkasti yksilöitävä, millaisia kehittämistarpeita kunkin yksikön, tiimin tai koko työyhteisön nykyisiin ja erityisesti tuleviin työtehtäviin liittyy. Määrittely on haastava tehtävä, ja esimiehellä tulee olla omaa ammattitaitoa niin paljon, että hän kykenee sen tekemään. Kokemus, tiedot ja taidot muodostavat yhdessä kokemuksen. Oleellista esimiestoiminnassa suhteessa osaamisen kehittämiseen on nimenomaan sellaisen ympäristön luominen, jossa oppiminen on mahdollista, henkilöstön määrätietoinen koulutus ja kehittymismahdollisuuksien luominen. (Kauhanen, 2006, 142, 143.)

Alla olevassa kuviossa (kuvio 5) on esitetty karkeasti eri toimijoiden roolit. Kuvio kuvaa hyvin, miten osaamisen kehittämiseen liittyvien organisaatioiden toimijoiden roolit voivat jakautua. Alainen itse on viime kädessä vastuussa oppimisestaan, mutta erittäin oleellista ja haasteellista

esimiehen kannalta on kulloinkin tilanteeseen sopivien oppimis- ja kehittämismahdollisuuksien luominen. Näiden mahdollisuuksien luominen on ensiarvoisen tärkeää tähdättäessä strategian implementoinnin onnistumiseen.

Toimija	Tehtävä
Johto	<ul style="list-style-type: none"> - innostaminen, ymmärrettävän vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen - näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä viestiminen - entisen toimintatavan kyseenalaistaminen
Esimiehet	<ul style="list-style-type: none"> - yrityksen osaamistavoitteiden työstäminen työryhmien ja yksilöiden tavoit teiksi - kehittämismahdollisuuksien luominen - innostaminen ja palautteen antaminen - entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen
Työtoverit	<ul style="list-style-type: none"> - toisilta oppiminen, tiedon ja kokemusten jakaminen - palautteen antaminen - yhdessä tekeminen (oppimismahdollisuuksien luominen) - erilaisten näkemysten salliminen
Henkilö itse	<ul style="list-style-type: none"> - oppiminen - itseohjautuvuus - pitkäjänteisyys - rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa entisiä käytäntöjä

Kuvio 5 Osaamisen kehittämisen toimijoiden roolit (Kauhanen, 2006, 150)

3.4.3 Haaste nro 3: Henkilöstön sitouttaminen

Sitouttaminen on avainasemassa, kun halutaan toteuttamaan organisaation yhteisiä päämääriä. Koko organisaation henkilöstön osallistuminen strategiaprosessiin voi kuitenkin olla lähes mahdotonta toteuttaa. Henkilöstön sitoutuminen kuitenkin yleensä edellyttää, että henkilöstöllä on edes jonkinlainen mahdollisuus osallistua strategiseen suunnitteluun. Tällä hetkellä ja erityisesti tulevaisuudessa uudet informaationkäsittely- ja viestintävälineet parantavat ihmisten osallistumismahdollisuuksia, mutta fakta kuitenkin on, että todennäköisesti strategisessa suunnittelussa myös jatkossa jaetaan vastuut. Esimies on suuren haasteen edessä osallistaessaan koko henkilöstöään jo suunnitteluvaiheessa. Henkilöstön osallistaminen jo suunnitteluvaiheessa on erityisen tärkeää, sillä henkilöstön rooli korostuu informaation hankinnassa ja käsittelyssä. Jotta esimiehet pystyisivät selviytymään yhä suurenevasta informaatiotulvasta, heidän on jaettava informaation hankinta- ja käsittelyvastuuta alaistensa kanssa. Tämä tarkoittaa päätöksentekovastuun jakamista, mikä edellyttää, että alaisilla on oltava edellytykset strategiseen ajatteluun ja myös mahdollisuus strategian implementointiin vaikuttamiseen. Tässä kokonaisuudessa alaistaitojen kehittäminen nousee merkittäväksi menestystekijäksi, sillä paraskaan esimies ei pysty vaikuttamaan implementointiin paljoa, jos alaiset eivät kykene hyödyntämään hänen johtamistaan. Tämän vuoksi henkilöstön strategisten taitojen kehittäminen on keskiössä osana laajempaa alaistaitojen kehittämistä. (Salminen, 2008, 66- 68.)

Sitoutuminen on monitahoinen kysymys mietittäessä taustoja, joita siihen liittyy. Sitoutumiseen liittyy paljon emotionaalista piirteitä, jotka eivät selity tarkkojen mallien mukaan. Sitoutumiseen liittyvät myös motivaatio ja odotukset. Erityisen haasteellisen sitouttamistehtävästä tekee se, että kaikki kolme tekijää, sitoutuminen, motivaatio ja odotukset, tulisi yhtä aikaa kohdistua samoihin asioihin. Alun perin ne pitää jollakin tavalla saada luoduksi. On todettu, että mitä suuremmaksi nämä kolme tekijää kyetään saamaan, sitä tehokkaampaa henkilöstön toiminta ja osallistuminen organisaation toimintaan on. Tästä syystä sitoutuminen yhdessä kahden muun tekijän kanssa on ensiarvoisen tärkeässä roolissa. Esimiehen vastuulla on löytää keinot sitoutumisen luomiseksi. Keskeinen ongelma liittyy siihen, että eri ihmisillä on runsaasti yksilöllisiä eroja. Yksi saattaa olla motivoitunut palkkansa tähden ja hän saattaa olla sitoutunut työkavereihinsa, mutta hänellä ei ole positiivisia odotuksia organisaatiotaan kohtaan. Motivaatio vaikuttaa yksilötasolla voimakkaasti sitoutumiseen, jota kautta taas sitoutuminen vaikuttaa motivaatioon. Tämä on helppo perustella sillä, että sitoutumiseen vaikuttaa suoraan jonkun sellaisen tehtävän tai kokonaisuuden onnistuminen, johon itse on jollakin tavalla omistautunut ja ollut siinä osallisena. Strategiaprosessissa henkilöstön jäsenille muodostuu jonkinlainen odotus implementoinnista. Voimakkaat odotukset luultavasti tarkoittavat vahvempaa sitoutumista. Vastaavasti sitoutuessaan toimintaan odotukset kasvavat ja ne oletetaan toteutuvan. (Vartola 2006, 240.)

Kokemusten kautta on pystytty osoittamaan, että sitouttaminen onnistuu parhaiten silloin, kun henkilöstön huomio kohdennetaan johonkin konkreettiseen muutokseen. Strategian implementoinnissa esimiehen haasteena on muodostaa selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus muutoksen kohteesta ja tarpeellisuudesta. Tarvittava määrä aikaa tähän tutustumisprosessiin on käytettävä, sillä sitouttaminen on perusluonteeltaan sosiaalinen toiminta, joka pystytään saamaan aikaiseksi sosiaalisin prosessein (Vartola 2006, 241.) Aikaresurssit saattavat muodostua suureksikin kompastuskiveksi tässä kohtaa, sillä monesti strategian implementointiin ei varata riittävästi aikaa, jolloin sitouttaminen saattaa jäädä puolitiehen. Esimies on erittäin suuren haasteen edessä yrittäessään sitouttaa henkilöstöään strategian implementointiin, jos henkilöstö ei ole aiemmin jo ollut tarpeeksi sitoutunut organisaationsa päämääriin ja tuottavaan työntekoon.

3.4.4 Haaste nro 4: Strategiaviestintä

Onnistunut strategiaviestintä edellyttää esimieheltä laajaa pohdintaa, miten strategiaa kannattaisi omalla alaisjoukolleen viestiä. Henkilöstö saattaa kaivata viestintään konkretiaa, jolloin viestinnässä

olisi hyvä tuoda esiin se, miten strategia ja sen toteutus vaikuttaa jokapäiväiseen työntekoon. Esimiehen rooli on merkittävä strategiaviestinnässä, sillä hän viestii kahteen suuntaan: alaspäin omalle henkilöstölleen sekä ylös omille esimiehilleen. Haastavinta viestinnässä on se, että vaikka esimies on erittäin merkittävässä asemassa viestinnässä, hänet jätetään silti usein ilman tarpeellista tukea ja työvälineitä roolinsa hoitamiseen. Ajatellaan, että esimies on oman työnsä paras asiantuntija, joten strategiaviestinsä sujuu ikään kuin luonnostaan kokemuksen kautta, eikä tällöin esimiehen valmiuksia strategian viestimisessä ole tarvetta parantaa. Ylempi johto saattaa pitää myös itsestään selvänä, että esimies käy vuoropuhelua ja keskusteluja henkilöstönsä kanssa, mutta näin ei välttämättä automaattisesti tapahdu. On tutkimuksia, jossa on osoitettu, että esimies kokee käyvänsä alaisensa kanssa säännöllisiä keskusteluja, mutta vain murto-osa alaisista koki samaa, jolloin on tapahtunut selkeä viestinnällinen katkos, joita onnistuneessa implementoinnissa ei voi olla. (Hämäläinen & Maula 2004, 108.)

Esimieheltä odotetaan siis täysipainoista panostusta implementointiin ja viestintään. Se, missä määrin esimies on ollut mukana ja osallistettu strategiasuunnitelman tekemiseen, vaikuttaa siihen, millaiset ovat esimiehen mahdollisuudet ja taidot toteuttaa tehtävää. Strategian luonteen huomioon ottaminen on oleellista, jotta voidaan ymmärtää, miten strategiaa voidaan tuottaa. Prosessi on pitkä ja monivaiheinen, ja sen aikana syntyy oivalluksia ja oppimista, jota ei ole mahdollista siirtää esimiehille pelkästään strategiamateriaalin muodossa. On todettu, että strategian implementoinnin epäonnistuminen on yhteydessä viestinnän epäonnistumiseen. Vaikka strateginen suunnittelu seisookin tukevasti analyyttisellä, numeroihin ja totena esitettyjen tekijöiden alustalla, kyse on kuitenkin lopulta siitä, millaista todellisuutta strategiaa suunnitteleva joukko tuottaa ja millaisia merkityksiä erilaisiin asioihin kiinnitetään. Kyse strategian suunnitelman laatimisesta ja päätöksenteosta on nimenomaan merkitysten antamisesta ja luomisesta, ja tämän toiminnan keskeiseksi areenaksi muodostuu esimiehen oman tiimin toiminta. Koska esimiehen rooli on merkitysten antaja ja luoja, niin tässä tapauksessa se on hyvin haastavaa, sillä hänen tulee varmistaa, että oma tiimi toimii luodun strategian mukaisesti ja erityisesti strategian kannalta merkityksellisiä tuloksia. (Suominen ym. 2009, 44, 45.)

Keskeiset esimiehen strategiaviestintään sisältyvät haasteet voidaan jakaa neljään: 1) strategiaa ei tunneta tai ymmärretä, 2) strategiaa ei osata viestiä, 3) strategia ja sen viestiminen ei kiinnosta ja 4) strategiaviestintää ei tueta. (1) Strategiaviestintä ei luonnollisesti voi onnistua omalle ryhmälle, jos esimies ei edes itse tunne tai ymmärrä strategian sisältöä ja merkitystä tarpeeksi laajasti. Helposti esimies tällaisessa tilanteessa turvautuu pelkkää tiedon välittämiseen esimerkiksi pelkän

strategiapaperin muodossa, ilman minkäänlaista vuorovaikutuksellista keskustelua. Oman hankaluuden tilanteeseen tuo se, että omaa osaamistaan tai puutteellista tietoa ei kehdata ja haluta myöntää, jolloin tuki jää saamatta itsestä riippuvista syistä. (2) Viestintätaidot ovat esimiehille tärkeitä, vaikka ne eivät ole kaikkien esimiesten vahvuuksia. Jos viestintätaidot eivät toimi muutenkaan, esimiehen strategian tuntemus ei auta, kun viestiä ei pystytä välittämään eteenpäin eikä tarpeellisia keskusteluja esimiehen ja alaisten välillä kyetä käymään. Jos esimies kokee viestintätilanteen henkilökohtaisien ominaisuuksiensa myötä hankalaksi, hän saattaa kuitata sen mahdollisimman nopeasti ja strategian luonteen huomioon ottaen aivan liian pintapuolisesti tai välttää jopa kokonaan viestintätilanteita. (3) Vaikka viestiminen onnistuisikin normaalisti, on mahdollista, että esimies kokee suurta uskonpuutetta organisaation strategiaa tai strategiatyötä kohtaan, jolloin uskon puute voi muodostua suureksi strategiaviestinnän haasteeksi. Syyt motivaation puutteeseen voivat olla hyvin monitahoisia, aivan kuin alaistenkin motivaatio-ongelmissa. On mahdollista, että esimies ei esimerkiksi usko laaditun strategian sisältöön tai sen toteuttamiskelpoisuuteen, jolloin hän ikään kuin haluaa jättäytyä sen implementoinnista. Voi myös olla, että esimies näkee strategian tärkeäksi koko organisaation tasolla, mutta turhan kaukaiseksi oman tiimiinsä nähden, jolloin hän ei koe tarvetta sen viestimiseen. (4) Kuten aiemmin mainitsin, esimies tarvitsee viestintätyössään tukea. Jos tämä tuki jää saamatta voi avuttomuuden kokemuksen tunne tai kiire estää strategiaviestinnän toteutumisen. (Hämäläinen & Maula 2008, 109- 112.)

Esimiehen toimintaan strategiaviestinnässä liittyy siis hyvin monenlaisia haasteita: sekä hänen omiin henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa liittyviä että toimintaan alaisia kohtaan liittyviä. Edellä olevat esimerkit osoittavat, että esimiehen asema strategiaviestinnässä on hyvin kriittinen myös sen vuoksi, että esimiehen viestinnän tyyli ja merkitykset vaikuttavat voimakkaasti siihen, miten henkilöstö ymmärtää asian. Ymmärtämisen kautta siihen sisältyy myös näkökulma, onko strategia sellainen, jonka voi hyväksyä ja johon haluaa sitoutua. Ilman ymmärrystä ei myöskään synny sitoutumista ja ilman sitoutumista implementoinnilla ei ole toimintaedellytyksiä. Viestinnästä puhuttaessa tarvitsee myös ottaa huomioon termin luonne, joka on kaksisuuntainen. Sen vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että esimies-alainen - viestinnässä alainen ei koe olevansa pelinappula, vaan keskustelukumppani, jolla on mahdollisuus tuoda esiin näkemyksiään asioista ja vaikuttaa niihin. Näin ollen viestintä ei voi toimia pelkästään ilmoitusluontoisena asiana. (Juholin 2006, 321.)

4 KOHDEORGANISAATION ESITTELY

4.1 Logica Suomi Oy

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on IT- palveluyritys Logica Suomi Oy (nykyään osana CGI:tä), josta käytetään tässä tutkimuksessa nimeä Logica. Se tarjoaa konsultointipalveluja asiakkaiden toiminnan ja palveluiden kehittämiseen. Yrityksen osaamista ovat myös muun muassa IT-infrastruktuuriratkaisut, IT- ja liiketoimintaprosessien ulkoistamispalvelut sekä tietojärjestelmien integraatiot. Logican asiakkaina on runsaasti johtavia eurooppalaisia keskisuuria ja suuria yrityksiä ja julkishallintoa. Sen asiakaskunta koostuu sekä julkisen sektorin toimijoista että yksityisistä yrityksistä.

Logica mahdollistaa nykyaikaisen toiminnanohjauksen, joka tarjoaa puolestaan työkaluja koko arvoverkoston hallintaan. Näin ihmiset, liiketoimintaprosessit ja teknologiat on mahdollista yhdistää innovatiivisella ja joustavalla tavalla toisiinsa. Yritys tarjoaa komponenttipohjaisia ERP-ratkaisuja, joiden avulla pystytään lisäämään eri verkostojen ja yritysten toimituskykyä, kustannustehokkuutta ja muutosvalmiutta. Logica tarjoaa ratkaisuja standardiohjelmistojen lisäksi eri toimialoille ja eri olosuhteisiin sovitettuja laajennuksia, joilla pyritään takaamaan aina spesifi asiakaskohtaisten tarpeiden tyydytys. Yhdistelemällä ja liittämällä erilaisia hyvin mukautuvia prosessikomponentteja toisiinsa kehitystyö voidaan aloittaa juuri sieltä, missä sille on suurinta tarvetta. Näin hyödyt näkyvät nopeasti ja takaisinmaksuajat lyhenevät. Yritys toimittaa lukuisille toimialoille toiminnanohjauksen ratkaisuja sekä perinteisesti että SaaS- palveluina (Software as a Service). Muun muassa SAP-, Microsoft Dynamics AX- ja Microsoft Dynamics NAV- ohjelmistot ovat käytössä olevia vakiokomponentteja.

Logica-konserni ilmoitti viimeinen päivä toukokuuta 2012 liiketoimintaansa liittyvästä ostotarjouksesta, jonka oli tehnyt kanadalainen IT-palveluyritys CGI. CGI on Kanadan suurin ja koko Pohjois-Amerikan neljänneksi suurin IT-palveluyritys. Euroopassa yritys ei kuitenkaan ole vahva toimija, eikä sillä ole pohjoismaissa toimintaa ollenkaan. CGI:n palvelutarjonta vahvistaa Logican omaa palvelua ja asiakassuhteita ja toteutuneet kaupat näin mahdollistavat asiakkaille kattavan palveluverkoston Pohjois-Amerikassa. Lopullinen päätös yrityskaupasta tehtiin syyskuussa 2012. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiosta puhutaan kuitenkin pelkästään Logicana, koska tutkimus kohdistuu ainoastaan Logican liiketoimintoihin.

4.2 Strategiatyön taustaa

Yrityksessä aloitettiin strategian valmistelu ensimmäisellä vuosineljänneksellä 2011, jolloin yleiseksi tavoitteeksi asetettiin liiketoimintojen uudistaminen. Tämä sisälsi ajatuksen siitä, että suhteita nykyasiakkaisiin tulisi kehittää ja samanaikaisesti huolehtia jo olemassa olevasta liiketoiminnasta. Tutustuminen ja luottamuksen lisääminen olivat oleellisia tekijöitä muutosviestin läpiviemisessä ja muutosilmaston luomisessa yrityksessä. Tuote- ja palvelustrategioiden luomista eri liiketoiminnoissa jatkettiin läpi vuoden koko organisaation yhteisesti kattavan strategian rinnalla. Strategiatyötä tehtiin yrityksessä koko vuosi 2011, minkä jälkeen sen näkyvyyttä tehostamaan käynnistettiin erilaisia kampanjoita liiketoimintojen taholta. Loppuvuodesta 2011 uudet strategiat olivat valmiit otettavaksi käyttöön ohjaamaan yrityksen jokapäiväistä liiketoimintaa. Kokonaisuudessaan lähtötilanne vuoteen 2012 on ollut se, että Logicalla on korjattu vaikuttavia voimavaraongelmia, löydetty uutta myytävää sekä saatu kauppvoja uusista asioista, löydetty tarpeita asiakaskunnasta ja edellisvuotena toimeenpantu myynnin kehitysprojekti on onnistunut.

4.3 Tutkimuksen kohteena olevat liiketoiminnot

4.3.1 Graafinen toimiala

Ensimmäinen tutkimuksen kohteena olevista Logican liiketoiminnoista on graafinen toimiala, jonka edustamat ERP-järjestelmät koostuvat kahdesta Logican omasta tuotteesta (eGD ja G10) ja uudesta MS Dynamics AX eGraph ERP:stä. Tämä Logican liiketoiminta on Suomessa tällä hetkellä graafisella toimialalla kiistaton markkinajohtaja, jonka asiakaskunta koostuu pienistä toimijoista aina alan suurimpiin. Strategiatoimintaa on tehostettu liiketoiminnassa tuomalla uusi tuote- ja palvelustrategia tiimipalavereihin ja sen lisäksi käsittelemällä sitä koko yksikön kattavissa kuukausipalavereissa. Asiakkaille strategisesti tärkeät myynnilliset ja toiminnalliset asiat on informoitu uusien kanavien kautta, kuten esimerkiksi erilaisten soitto- ja sähköpostikampanjoiden avulla.

Graafisella toimialalla vuosi 2011 on ollut positiivinen talouden osalta, sillä liikevaihto on kääntynyt kasvuun. Viime vuoden aikana yksikkö on ollut monessa suhteellisen suuressa ERP-hankkeessa mukana, minkä lisäksi maininnan arvoista on ollut myös se, että uuden edustuksen,

eGraph- tuotteen, osalta se on hävinnyt vain muutaman tarjouskilpailun hinnan vuoksi. Taloudellista tyytyväisyyttä liiketoiminnan sisällä on lisännyt se, että kasvu on tullut pääosin laskutettavista palveluista ja siitä, että kaksi suurinta asiakasta on jatkannut yhteistyötä hyvällä panostuksella. Tavoitteena liiketoiminta määritteli useamman merkittävän ERP- sopimuksen solmimista vuoden 2011 lopulle/vuoden 2012 alkuun. Kokonaisuudessaan graafisen toimialan uuden murroksen aiheuttamat tarpeet ja muutokset on huomioitava ja näihin tarpeisiin on kehitettävä lisää uusia myytäviä tuotteita ja palveluita. Kantavana ajatuksena on ollut se, että uusien myytävien tuotteiden ja palveluiden on oltava sellaisia, että ne tukevat perusliiketoimintaa, jolla tarkoitetaan ERP-myyntiä. Toinen merkittävä tavoite on ollut saada uusia pienempiä asiakkaita SaaS-asiakkaiksi. Tälle kohderyhmälle on erityisen soveltuva selainpohjainen eGD-tuote, johon kohdistuva asiakastietoisuus on keskiössä tutkimuksessa. Palvelun kohderyhmään kuuluvat pienien SaaS- asiakkaiden lisäksi myös kotimaisen kilpailijan asiakkuudet.

4.3.2 Muoti- ja tekstiiliteollisuus

Logican muoti- ja tekstiiliteollisuuden liiketoiminta on keskittynyt kotimaan myyntiin ja markkinointiin. Toimialan rajallisuudesta huolimatta liiketoiminnan perusratkaisu Dafo on huomattava markkinajohtaja kotimaan tekstiiliteollisuuden markkinoilla. Alalle syntyy toimijoita hyvin harvoin, ja syntyvät yritykset ovat kooltaan pieniä, mikä osaltaan edesauttaa hyvän aseman saavuttanutta Logicaa toimimaan menestyksekkäästi tämän sektorin markkinoilla myös tulevaisuudessa. Liiketoiminnan järjestelmää on toimitettu myös ulkomaille muun muassa Ruotsiin, Viroon, Liettuaan ja Portugaliin. Tällä hetkellä Logicalla ei ole voimassa olevia sopimuksia näiden maiden kanssa Ruotsia lukuun ottamatta, jossa kahta asiakasta hoitaa Logica Sverige.

Logican tekstiililiiketoiminta on ollut kannattavaa jo usean vuoden ajan, ja sen toiminta on perustunut viime aikoina suurelta osin lisämyyntiin jo olemassa oleville asiakkaille. Kehitystyötä tätä toimintaa varten on tehty nimenomaan suoraan asiakkaiden toiveiden mukaan ja asiakkaiden rahoituksella. Nyt kuitenkin liiketoiminnan kasvu on pysähtynyt ja liikevaihto on kääntymässä laskuun lisenssimyynnin vähyden vuoksi, vaikkakin liiketoiminta on ollut kannattavaa. Tällä hetkellä liiketoiminnan kasvu edellyttää uusien palveluiden ja ratkaisujen kehittämistä asiakaskunnalle. Yksi tärkeä kehityskohde on monitoimikauppapaikka, jonka tarkoitus on tarjota edellytykset huomattavalle liiketoiminnan kasvulle. Sen avulla asiakaskuntaan voidaan saada jopa toimialan ulkopuolisia asiakkuuksia. Muutaman vuoden kuluttua toimialalle on tarjolla oma

uudistettu ratkaisu sekä kansainvälisiä vaihtoehtoja. Tulevaisuuden toimet liittyvät nimenomaan asiakkaiden kehitystarpeiden hyvään huomioonottamiseen ja toimivien toteutuksien tarjoamisen jatkamiseen, jotta asiakastyytyväisyys säilyy. Toimialalla nähdään tärkeänä myös liiketoiminnan omaehtoiseen kehitykseen panostaminen, jotta liikevaihto saadaan kasvuun.

4.3.3 Kiinteistönpito

Logican kiinteistönpitotoimiala on keskittynyt toimimaan kotimaan markkinoilla, ja toiminta on ollut kannattavaa. Kuluva vuosi 2012 on ollut liiketoiminnalle haastava ohjelmiston voimakkaasta kehityksestä johtuen, mutta kehitystoimien vuoksi toiminnan parantamismahdollisuudet ovat hyvät. Kiinteistönpidon toimiala tarjoaa erilaisten ohjelmistoratkaisujen lisäksi konsultointipalveluja, jotka auttavat asiakkaita ongelmanratkaisussa sekä tarjoavat työpanosta ja vastuunkantoa. Logican pääohjelmistolla Koki Kiinteistönpidolla hoidetaan toimitilojen ja rakennusten ulkoista vuokrausta, tilahallintaa ja sisäistä vuokrausta sekä rakennusten kunnossapitoa ja huollonohjausta. Ohjelmisto sisältää myös kaikki isännöintiin liittyvät toiminnot. Ohjelmisto on Windows client tyyppinen ja sen lisäksi useita toimintoja on julkaistu myös portaaliin, joka tarjoaa eri toimintojen käyttämisen mahdollisuuden internet-selaimella ilman ohjelmistoasennuksia. Tutkimus keskittyy eniten juuri tähän ohjelmistoon.

Tulevaisuudessa kiinteistötoimialallakin toimet liittyvät asiakastyytyväisyyden ylläpitoon ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen. Toimintaa täytyy tulevaisuudessa viedä yhä enemmän omaehtoisen kehityksen parantamisen suuntaan ja aloitteelliseen toimintaan. Näin ollen tärkein tavoite, toiminnan kannattavuuden ylläpito, on mahdollista saavuttaa. Lähitulevaisuuden ennusteet liiketoiminnalle ovat kuitenkin valoisat, sillä Logica on vahva ja luotettava toimija melko kilpaillulla toimialalla ja luottamus uusiin käyttöönotettuihin teknisiin ratkaisuihin ja palveluihin on suuri.

4.3.4 Hintaseurantapalvelu (HSP)

Logican Hintaseurantapalvelu on Alma-Median (etuovi.com) kanssa yhteistyössä toteutettu palvelu. Hintaseurantapalvelu on suunnattu kiinteistönvälityksen ammattilaisten käyttöön helpottamaan oikean markkinahinnan löytämistä sekä toimimaan erilaisten arviointien ja neuvotteluiden tukena. HSP- ja Tutka-palvelut ovat kattavasti käytössä kiinteistönvälityksen ja uudiskohdearvioinnin

työkaluina alan toimijoilla. Tiukkojen sopimusehtojen rajaamisen ansiosta asiakkaat on aikanaan sitoutettu tiiviisti yhteistyösopimukseen.

Viime aikoina kiinteistönvälittäjät ovat hankkineet Jokakoti.fi-palvelusivuston omistukseensa, jonne he ovat itse rakentamassa Hintaseurantapalvelua vastaavia palveluita. Tämä on lähitulevaisuuden suurin uhka Logican tuottamalle Hintaseurantapalvelulle, jolla ei ole toimialallaan ollut ennen vastaavaa kilpailua. Mikäli Jokakoti.fi-sivusto onnistuu kehitystyössään ja saa asiakkaat siirtymään oman palvelunsa käyttäjiksi, Logican Hintaseurantapalvelulla ei ole välttämättä edellytyksiä kilpailla sen kanssa. Mikäli asiakkaat kuitenkin pysyvät Hintaseurantapalvelun käyttäjinä ja toimittavat toteutuneet kaupat palveluun, palvelun myyminen uusille tahoille onnistuu, vaikkakin liiketoiminnan luonne tulee muuttumaan lähitulevaisuudessa kilpailun myötä.

Palvelun asiakaskunta on tällä hetkellä hyvä, ja palvelut toimivat automatisoidusti. Liiketoiminnan kannattavuus on vielä hyvällä pohjalla, mutta taloudelliset näkymät ensi vuodelle ovat epävarmoja. Lähitulevaisuuden suurimpia kehityskohteita on palvelun uudistaminen sekä teknisesti että sisällöllisesti, jotta vanha asiakaskunta saadaan pidettyä palvelun piirissä ja mahdolliset uudet asiakkaat ottavat palvelun käyttöönsä. Tavoitteena on liiketoiminnan kannattavuuden lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi saada hankittua uusia kohdeasiakkaita uusilla palveluilla.

5 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA ANALYYSISSÄ KÄYTETTÄVÄT TEORIAM

5.1 Tutkimusaineiston keruu

Tässä tutkimuksessa yhdistyy sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen tutkimusote, koska tutkimusongelmaan sekä siitä johdettuihin alaongelmiin relevanttien vastausten saamisen voidaan katsoa edellyttävän tutkimuskohteen metodologisesti monipuolisempaa tarkastelua. Tällöin kyseessä on metodologinen triangulaatio, jossa tutkimusaineistoa kerätään sekä analysoidaan niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisenkin tutkimuksen tunnusmerkit täyttäen. (Creswell & Plano Clark 2007, 5.)

Tutkimusasetelma tämän tyyppisessä tutkimuksessa on monimenetelmä-asetelma (mixed method) , jossa pääpaino on laadullisen ja määrällisen datan keräämisessä, yhdistelemisessä ja analysoinnissa. Koska tutkimuksessa halutaan sekä verrata vuosien 2011 ja 2012 välillä asiakkaiden kokemaa tuntemusta ja hyötyä erityyppisistä palveluista ja tuotteista että syventää tätä tietoa yksityiskohtaisemmilla ja tarkentavilla haastattelukysymyksillä, tämäntyyppinen tutkimusasetelma on perusteltu. Lähtökohtainen oletamus on, että tutkittavasta ilmiöstä saadaan parempaa tutkimustulosta, kun siinä käytetään useampaa tutkimusotetta yhden sijaan. Monimenetelmä-asetelman kantavana ideana nimenomaan on se, että paremman ymmärryksen tuottamiseksi tutkimusongelmaa kohtaan tarvitaan sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen lähestymistapa, koska kumpikaan yksinään ei pysty tyhjentävästi vastaamaan ja tuottamaan tarpeeksi monipuolista tutkimustietoa. (Creswell & Plano Clark 2007, 5.)

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen datan yhdistäminen tutkimuksen analysointivaiheessa on oleellista. Vaikka tutkimuksessa käytetään kahta metodologiaa, niin laadullista kuin määrällistä, joiden ajatellaan usein vastaavan hyvin erityyppisiin ongelmiin tai soveltuvan erilaisiin tapauksiin, niin näitä aineistoja voidaan tarkastella lomittain. Olennaista hyvän tutkimustuloksen saavuttamisen kannalta on ymmärrys siitä, että näistä kahdesta aineistosta etsitään samanlaisuuksia, mutta eri näkökulmista. (Creswell & Plano Clark 2007, 10) Aineistoja ei siis analysoida loppujen lopuksi toisistaan erillään, vaan toinen toistaan tukien ja parhaimmassa tapauksessa toisiaan täydentäen. Jotta edellä mainittu kehityskulku mahdollistuisi toivotulla tavalla, kerätään ensin tutkimusaineistoa hyödyntäen kvantitatiivista kyselytutkimusta, jossa kysytään Likertin-asteikolla mitattuna vastaajien

mielipiteitä tuotteista ja palveluista. Sen jälkeen toteutetaan kvalitatiivinen puolistrukturoitu teemahaastattelu myöhemmin valituille asiakkaille, jotka ovat jo aiemmin vastanneet kyselyyn, jotta kyselylomaketietoja pystytään syventämään.

Metodisella triangulaatiolla on useita malleja, miten tutkimuksessa voidaan edetä. Tähän tutkimukseen on valittu Convergence-malli, joka edustaa hyvin perinteistä lähestymistapaa metodiseen triangulaatioon. Tässä mallissa tutkimuksessa kerätään ja analysoidaan niin kvalitatiivista kuin kvantitatiivistakin aineistoa ensin erikseen, jonka jälkeen näiden kahden tutkimustulokset yhdistetään. Tulkintavaiheessa molemmilla tutkimusmenetelmillä saadut tulokset yhdistetään refleктоimalla niitä keskenään. Tämä malli on relevantti tämän tutkimuksen kannalta, koska kyseinen malli soveltuu sellaiseen tutkimustilanteeseen, jossa tutkija haluaa vertailla ja testata kvantitatiivisten havaintojensa paikkaansa pitävyyttä kvalitatiivisten havaintojen ja johtopäätösten kanssa. Tärkein päämäärä on päätyä valideihin johtopäätöksiin kyseisestä yksittäisestä tutkimusilmiöstä. (Creswell & Plano Clark 2007, 63.)

Tässä tutkimuksessa on päädytty siihen, että tähän tutkimukseen sovelletaan mallia, jossa kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen aineistonkeruu tapahtuu peräkkäisissä vaiheissa. Tämä on tutkimuksen luonteen kannalta relevanttia, koska tutkimus etenee siten, että kvantitatiivisella kyselylomakkeella tiedustellaan asiakkailta ensin yleisemmin tutkittavasta ilmiöstä ja sen jälkeen jo kyselytutkimukseen aiemmin vastanneista henkilöistä osaa haastatellaan. Voidaan siis todeta, että laadullinen ja määrällinen aineisto kerätään samassa aikaikkunassa mutta erikseen. Aineistot käsitellään analysointivaiheessa samanarvoisina eli kumpaakaan tutkimusotetta ei painoteta. Tähän on päädytty siitä syystä, että erityyppisillä aineistoilla on tutkimuksessa niin suuri toisiaan täydentävä rooli, ettei kumpaakaan ole tarpeellista nostaa toisen yli. Tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukaisen lopputuloksen saavuttamiseksi kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä tulee nähdä nimenomaan toisiaan täydentävä, koska ne vastaavat samoihin kysymyksiin, mutta eri näkökulmista. Kvantitatiivisella kyselylomakkeella vastataan tutkimusongelmaan nähden yleisluontoisemmin, kun taas kvalitatiivinen haastattelu pureutuu syvemmin tutkittavaan ilmiöön antaen mahdollisuuden laajempaan ja syvällisempään ymmärtämiseen. Tästä syystä molemmat menetelmät ovat erittäin oleellisia ja tutkimuksellisesta näkökulmasta katsottuna asemaltaan tutkimuksessa samanarvoisia. (Creswell & Plano Clark 2007, 80.)

Erityyppiset tutkimusaineistot kerätään ensin erikseen ja molemmista kerätään omat tulokset ensin erikseen Convergence-mallin mukaisesti. Tämän jälkeen kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset

tutkimustulokset kerätään yhteen, jotta niitä voidaan peilata toisiinsa nähden ja vertailla keskenään. Tässä tutkimuksessa on päädytty siihen, että sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen aineisto yhdistetään kokonaan. (Creswell & Plano Clark 2007, 80.)

Convergence-mallin suurimpana haasteena pidetään sitä, että työmäärä voi muodostua todella suureksi, jonka lisäksi tutkimuksessa vaaditaan paljon asiantuntemusta sen tekemiseen. Asiantuntijuuden vaatimukseen oleellisesti linkittyy se, että tutkijalla on erittäin suuri vastuu tutkimuksen objektiivisuudessa sekä siinä, että erityyppisiä tutkimustuloksia tulee pystyä käsittelemään tasavertaisina ilman toisen painottamista. Tässä tutkimuksessa on päädytty siihen, että kumpikaan tutkimusote ei johda tutkimusta vaan molemmat, sekä määrällinen että laadullinen, aineistot analysoidaan tasavertaisina. (Creswell & Plano Clark 2007, 66.)

Tässä mallissa haasteeksi saattaa myös muodostua se, että kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tulokset eivät jostain syystä täsmää tavoitellulla tavalla toisiinsa nähden. Ongelmaksi muodostuu tällöin syyn selvittäminen miksi kyseinen tulos on muodostunut. Tämä selvitystyö saattaa vaatia esimerkiksi lisää aineiston keruuta, joka taas haastaa tutkijan pohtimaan menetelmän valintaa. Otsokokojen relevantti määrittäminen on hyvin tärkeää, jotta laadulliset ja määrälliset aineistot ovat mahdollisimman hyvin yhdistettävissä ja analysoitavissa. Kahden erilaisen datan yhteensovittaminen on aina haaste, ja mahdollisten ongelmien välttämiseksi analysointia silmälläpitäen, otoskoot täytyy määritellä hyvin tarkasti. (Creswell & Plano Clark 2007, 66.)

5.1.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä: Kyselytutkimus

Tutkimuksessa toinen aineistonkeruumenetelmä on lomakekysely, joka toteutettiin sähköisenä kyselylomakkeena. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa muun muassa Logican viestinnän tarkoituksenmukaisuutta, konkreettisten palveluiden onnistumista sekä kokonaisvaltaisesti asiakkaan omaa kokemusta liiketoiminnan parantumisesta uuden strategian käyttöönoton myötä. Kyselylomake laadittiin yhteistyössä Logicalla neljän eri tiimiesimiehen kanssa.

Kyselyt lähetettiin syksyllä 2012 jokaisen neljän tiimin kaikille asiakkaille siten, että vastaajaksi valittiin henkilö, joka yrityksessä vastaa yhteistyöstä Logican kanssa. Logica osoitti ne asiakkaat, joille kyselylomakkeet lähetettiin. Päätöstä ohjasi yrityksen näkemys kyselyn tuottaman tiedon jatkokäytettävyydestä ja hyödyistä. Otskoosta puhuttaessa tässä yhteydessä voidaan todeta sen olevan näyte, josta tehdään yleisempiä päätelmiä analyysivaiheessa.

Asiakkaille on tuotu aiemmin ilmi, että yrityksessä on laadittu loppuvuodesta 2011 uusi tuote- ja palvelustrategia, jonka onnistumista arvioidaan kyseisellä kyselytutkimuksella seuraavana vuonna. Tämä on toteutettu yrityksessä erilaisin kampanjoin. Kyselylomake laadittiin siten, että siinä on kymmenen kysymystä, jotka ovat muotoa: ”Tunnistan Logican palvelun x tuottajana”, jolloin vastausvaihtoehdot ovat ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin eri mieltä” ja ”en osaa sanoa”. Kymmenestä kysymyksestä neljä oli samoja kaikilla neljällä tiimillä ja kuusi oli spesifimpiä koskien ainoastaan kyseisen tiimin erityisosaamisalaa. Kysymykset muotoiltiin siten, että kymmenen kysymyksen kyselylomake sisälsi viisi kysymysparia. Kysymysparin ensimmäinen osa mittasi tietoisuutta kyseessä olevasta kohteesta ja vastaavasti toinen osa tyytyväisyyttä asiaa kohtaan. Jokaisen kysymyksen osalta asiakas vastasi sekä vuoden 2011 että vuoden 2012 kokemuksensa mukaan. Osittain samat kysymykset mahdollistavat periaatteessa tiimien kesken suoritettavan vertailun eri osa-alueiden suhteen. Haluttaessa vertailua on mahdollista tehdä, mutta koska tässä tapauksessa vastauksien määrien olleessa hyvin erisuuruisia toisiinsa nähden, vertailu ei ole tieteellisesti tarkoituksenmukaista tehdä, koska se ei pystyisi tuottamaan luotettavaa uutta tietoa. Sen vuoksi vertailu eri tiimien tutkimustuloksien välillä on perustellusti jätetty tekemättä empiirisessä analyysissä.

Kyselytutkimuksessa mittaamisen käytettiin Rensis Likertin (1932) kehittämää asteikkoa, jossa vastaajien mielipiteet järjestetään ”samanmielisyyden” määrän mukaan. Asteikko on valittu tutkimuksen kyselylomakkeeseen siksi, että kyseinen asteikko on hyvä mittaamaan ihmisten asenteita. Perinteinen Likertin asteikko on tavallisesti 4- tai 5-portainen, mutta asteikolla voi myös olla enemmän arvoja kuin viisi tarpeen vaatiessa. (Heikkilä 2010, 53) Kysymysten luonteen vuoksi kyselylomakkeeseen oli perusteltua ottaa mukaan ”en osaa sanoa/en tunnista” vaihtoehto, joka ei Likertin asteikossa ole aina tarpeellinen tai välttämätön. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään 5-portaista asteikkoa, jotta haluttu tutkimustieto saadaan tarkasteluun.

Likert-asteikko on järjestysasteikko (ordinal scale), koska sillä on mahdollista saada vastaajien vastaukset niin, että muuttujien arvoilla on yksiselitteinen järjestys. Tämä tarkoittaa sitä, että samanmielisyyks kasvaa toiseen suuntaan, kun taas toiseen suuntaan se vähenee. Järjestysasteikosta käytetään myös nimityksiä järjestystason asteikko ja ordinaaliasteikko, eikä järjestämiseen tarvita tarkkaa mittayksikköä. Luokkia mitattaessa niiden välille määritellään järjestys. Tämä tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että tiedusteltaessa kyselylomakkeella asiakkailta tietoisuutta ja hyödyn kokemusta erilaisista tuotteista ja palveluista, joita Logica tarjoaa, järjestetään mitattaessa luokat

samanmielisyyden mukaan. Järjestysasteikolla mitattaessa havainnot voidaan kategorisoida, koska tietyt ominaisuudet tai havainnot poissulkevat toista, jonka vuoksi mitattavia muuttujia kutsutaan kategorisiksi muuttujiksi. (Nummenmaa 2009, 42) Muuttujan mittaustasoa kutsutaan järjestysasteikoksi silloin, kun sen muuttujan arvot voidaan asettaa järjestykseen jonkin ominaisuuden mukaan, joten tämän tutkimuksen tiedonkeruutavan mittaustaso täyttää järjestysasteikolle ominaiset tunnuspiirteet ja on relevantti suhteessa tutkimustehtävään.

Likertin asteikkoa käytetään usein sellaisissa tutkimustapauksissa, joissa selvitetään vastaajilta asenteita, arvoja tai mielipiteitä joistakin asioista, kun kysymykset ovat luonteeltaan suljettuja. (Heikkilä 2010, 57) Kyselyssä pyritään rajaamaan kysymykset tarkasti ja tekemään niistä hyvin selkeitä, jotta kyselyn onnistumisen edellytykset täyttyisivät ja jotta vastaaja ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla, kuin niiden laatija on ne tarkoittanut. Kysymyksien laatimisessa on tärkeää, että kysymyksessä kysytään selkeästi vain yhtä asiaa kerrallaan ja jokaisen kysymyksen tulee olla hyödyllinen tutkimustehtävän kannalta. Kyselylomake tulee muotoilla ulkoasultaan ja kielen osalta moitteettomaksi ja selkeäksi. Pääasiana on miettiä kyselylomake sellaiseksi sekä muotoilun että kysymysten osalta, että se mahdollistaa halutulla tavalla tulosten saamisen. Kyselylomakkeen alussa määriteltiin myös vastaamiseen kuluva aika, joka ei ole kovin pitkä tämän luonteisessa kyselyssä, minkä voidaan katsoa olevan eduksi vastausprosenttia ajatellen.

Kyselylomake laadittiin alkuvuodesta 2012, jonka jälkeen nimetty tiimiesimies lähetti ne syksyllä 2012 valituille asiakkaille. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että asiakas kokee vastaamisen olevan tärkeää yritykselle ja sen toiminnan parantamiselle suhteessa asiakasyrityksiin. Asiakkaan tulee kokea, että tutkimuksen tavoitteena on yrityksen toiminnan kehittäminen.

5.1.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä: Teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu, käsite jota monesti käytetään puolistrukturoidusta haastattelusta, soveltuu hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa haastattelun kohteena saattaa olla arkaluontoisia tai heikosti tiedostettuja asioita. Tällaisiksi asioiksi voidaan nimetä esimerkiksi henkilön kokemat arvostuksen kohteet tai ihanteet ja perustelut. (Metsämuuronen 2006, 115) Teemahaastattelu soveltuu hyvin täydentämään kvantitatiivisen kyselytutkimuksen yleistietoa tuottavaa tutkimusaineistoa analysointivaiheessa. Koska kvantitatiivisen haastattelun suurin lisäarvo on nimenomainen

syvemmän tiedon ja ymmärryksen tuottaminen tutkimusaiheeseen, on teemahaastattelu perusteltu valinta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tässä tutkimuksessa nimenomaan pyritään syvemmän tiedon ja ymmärryksen saamiseen asetetuista tutkimuskysymyksistä, jotta kohdeorganisaatio saisi mahdollisimman kattavaa ja heidän toimintaansa eteenpäin vievää tietoa tutkimuskohteista.

Haastateltaviksi valittiin sellaisia asiakkaita, jotka ovat vastanneet hieman aiemmin kyselytutkimukseen ja ovat sen jälkeen halukkaita kertomaan tarkempia kokemuksiaan aiheesta. Jokaisen neljän liiketoiminnan asiakkaista valittiin kaksi haastateltaviksi, joten kokonaisuudessaan haastatteluja tehtiin tutkimuksessa kahdeksan. Logican tiimiesimiehet valitsivat haastateltavat sen perusteella, että heillä katsottiin olevan tarpeeksi kokemusta ja asiantuntemusta omalta alaltaan antamaan vastauksia täydentämään kyselytuloksia. Haastattelu on yksi käytetyimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruutavoista, jonka tarkoituksena oli tässäkin tutkimuksessa syventää ja monipuolistaa kyselytutkimuksella saatua tietoa. Tämän takia haastattelut tapahtuivat kyselytutkimuksen jälkeen.

Teemahaastattelun voidaan nähdä olevan hyvinkin lähellä syvähaastattelua tarkasteltaessa kysymysten avoimuuden astetta. Tässä haastattelumallissa kysymyksiä rajaavat teemat on mietitty hyvin tarkkaa etukäteen ja haastattelussa edetään näihin teemoihin liittyvien syventävien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75) Käsitykset, joita ihmiset antavat erilaisille asioille, tulkinnat, joita ihmiset tuottavat erilaisista kohteista ja erilaisten merkityksien syntyminen vuorovaikutustilanteissa ovat metodologisesti teemahaastattelussa suurennuslasin tarkastelun alaisena. Kaikki se tieto, jota tällä haastattelumallilla voidaan saada, perustuu nimenomaan ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin ja arvostuksiin eri ilmiöistä. Tämänäyttöiset asiat ovat ensiarvoisen tärkeitä tutkimusongelman kannalta, koska ihmisten omat kokemukset ja arvostukset ohjaavat vahvasti heidän toimintaansa ja kulutuskäyttäytymistään, jonka takia asian selvittäminen on tärkeää.

Teemahaastattelun konkreettisessa toteuttamisessa voidaan tapauskohtaisesti miettiä, kuinka kysymykset esitetään. Etukäteen on hyvä tarkastella muun muassa seuraavia kysymyksiä; tullaanko kaikki suunnitellut kysymykset esittämään tiedonantajille samassa järjestyksessä ja kuinka sanamuodot asetellaan. Nämä kysymykset ovat sekä makuasioita että laadullisen tutkimuksen perinteisiin sidoksissa olevia kysymyksiä. Tämä haastattelumuoto sallii suhteellisen suuren vaihteluvälin, joka on lähes avoimen haastattelun kaltaisesta haastattelusta aina strukturoidusti etenevään haastattelumalliin. Eri teemahaastatteluita tarkasteltaessa myös yhdenmukaisuuden vaateen aste vaihtelee tapauskohtaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä tutkimuksessa jokaisen liiketoiminnan osalta valmisteltiin teemahaastattelurunko kysymyksineen ennen haastatteluita. Haastattelurunko muodostettiin kyselylomakkeen aihepiirien pohjalta ja kysymykset oli rakennettu siten, että niistä saataisiin vastauksia muutosten syihin. Kysymykset muotoiltiin siten, että haastateltavalla oli ennakkokäsitys siitä, minkä trendin mukaan aiemmin syksyllä toteutettavaan kyselyyn vastaajat olivat vastanneet. Tämä on täysin perusteltua haastattelun tavoitteen kannalta, jonka päämääränä oli tähdätä kyselystä saatavien pohjatietojen syventämiseen. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelurunko päivää ennen haastattelua. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että vastaukset olisivat mahdollisimman täsmällisiä ja laajoja haastattelussa esitettäviin kysymyksiin. Lisäksi tärkeänä voidaan pitää sitä, että haastateltava pystyi pohtimaan ennakolta vastauksia ja haastatteluteemoja sekä valmistautumaan haastatteluun omassa rauhassa. Haastattelutilanne on haastateltavalle miellyttävämpi, kun hän on voinut valmistautua tilanteeseen halutessaan ja kun hän pystyy antamaan tarkempia vastauksia. Haastattelutilanteessa haastattelu mukaili teemahaastattelun runkoa suhteellisen järjestelmällisesti kuitenkin tarvittaessa siitä poiketen, ja haastatteliija saattoi välillä tehdä lisäkysymyksiä varsinaisen haastattelurungon ulkopuolelta.

Kysymysten muotoilu on erittäin suuressa roolissa tässäkin tiedonkeruumenetelmässä. Vain oikealla kysymyksenasettelulla voidaan saada tutkimusongelman kannalta relevantteja ja myöhemmin hyödynnettävissä olevia vastauksia. Menetelmänä teemahaastattelu antaa laajan mahdollisuuden kysymystenasetteluun, mutta olennaista on kysymyksissä pitää fokus koko ajan pyrkimyksessä löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman asettelun mukaisesti. Ennen kvalitatiivisen haastattelun toteuttamista tutkimuksen viitekehys on määritelty huolellisesti, millä tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että kvantitatiivisesta kyselytutkimuksesta saatavalla tiedolla on pohjatiedon rooli, johon kvalitatiivisessa teemahaastattelussa kysytyt teemat nojautuvat. Tässä tutkimuksessa intuitiivisuuden ja kokemusperäisten havaintojen sallimisen aste pidetään verrattain matalalla, koska tutkimuksessa on päädytty pitäytymään varsin selkeästi etukäteen tiedettyihin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin suorittamaan haastattelut puhelinhaastatteluina. Valittua haastattelutapaa voidaan perustella haastateltavien suhteellisen suurella määrällä ja heidän maantieteellisesti toisistaan hyvin poikkeavilla sijainneillaan. Haastatteluiden intensiivisyyden takaamiseksi kaikki haastattelut suoritettiin noin kahden viikon aikana, mikä ei olisi ollut mahdollista, mikäli haastattelut olisi toteutettu kasvokkain. Haastattelut haluttiin suorittaa tiiviissä

aikataulussa, jotta haastateltavilla oli vielä kyselytutkimus tuoreessa muistissaan ja sitä kautta kyselytutkimuksen tulosten syventäminen mahdollistui paremmin. Osasyynä haastattelutavan valintaan oli myös haastatteluiden ajankohta, joka osui tutkimusta tehdessä aivan loppuvuoteen, joka perinteisesti monessa yrityksessä on hyvin kiireistä aikaa. Näin ollen maantieteellisesti lähellä toisiaan sijaitsevienkin haastateltavien haastatteluajoja ei ollut mahdollista sijoittaa lähekkäin toisiaan esimerkiksi samalla päivälle tai peräkkäisille päiville. Puhelinhaastatteluajat oli huomattavasti helpompi sopia, kuin vaihtoehtoisesti fyysisesti samassa paikassa olevat haastattelut, joten päätös tavasta on selkeästi perusteltavissa työn hyvän onnistumisen kannalta.

Eri haastattelutapoja on tutkittu vertailemalla niiden ominaisuuksia toisiinsa. Henkilökohtaisen haastattelun ja puhelinhaastattelun välillä ei ole nähty suuria eroja haastattelusta saatavien vastausten laadun ja oikeellisuuden suhteen. Vastaustensaannin nopeutta pidetään hyvänä molemmissa haastattelumuoodoissa ja nopeus korostuu vielä entisestään puhelinhaastattelutilanteessa. Vastausten tarkkuus on molemmissa haastattelutavoissa todettu yhtä hyväksi ja väärinkäsitysten mahdollisuus on melko pieni puhelinhaastattelussa. (Heikkilä 2010, 20) Väärinkäsitysten mahdollisuutta luonnollisesti pienentää haastattelijalla oleva mahdollisuus tehdä helposti lisäkysymyksiä vastausten tarkentamiseksi. Lisähavaintojentekomahdollisuus rajautuu puhelinhaastattelussa erityyppisiin lisäkysymyksiin ja sen on katsottu riittävän tämän tutkimuksen kannalta olennaisien kokonaisuuksien muodostamiseksi.

Suurin ero henkilökohtaisella haastattelulla ja puhelinhaastattelulla on haastattelijan persoonan vaikutus haastattelutilanteeseen. Haastattelijan persoonalla on merkittävä vaikutus fyysisessä tilanteessa, kun taas puhelinhaastattelussa vastaavanlainen vaikutus jää hyvin pieneksi kohtaamisen puutteen vuoksi. (Heikkilä 2010, 20) Neutraalin tilanteen ja objektiivisten vastausten saamiseksi puhelinhaastattelua voidaan pitää hyvänä vaihtoehtona. Haastattelun kysymykset eivät myöskään olleet niin arkaluontoiseksi koettavia, että haastattelijan oikeanlainen fyysinen läsnäolo olisi tuonut lisäarvoa vastauksiin tarkasteltaessa asiaa luottamuksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa haastattelun kysymykset ja sitä kautta vastaukset eivät olleet luonteeltaan kovinkaan tulkinnanvaraisia, mikä olisi välttämättä vaatinut haastattelijan omakohtaista kokemusta ja aistimista fyysisestä haastattelutilanteesta.

5.2 Analyysissä käytettävät teoriat

Tutkimuksessa pyritään analysoimaan ja ymmärtämään muutosta, ja sen tuomia eroja asiakkaiden kokemuksissa alkutilanteen ja loppuasetelman välillä. Alkutilanteella tarkoitetaan todellisuutta ennen uuden tuote- ja palvelustrategian luomista ja lopputilanteella ympäristöä, jossa asiakas toimii loppuvuodesta 2012. Convergence-mallin mukaan tehtävä analysointiprosessi etenee sekä kvantitatiivisen kyselytutkimuksen että kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tuloksien erikseen analysoinnista kohden yhteenvetävää, vertailevaa ja syvempää tutkimustietoa antavaa monimenetelmätulkintaa. Analyysin tarkoituksena on saada kattavaa ja eteenpäin välitettävissä olevaa informaatiota Logican uuden tuote- ja palvelustrategian implementoinnin onnistumisesta sekä niistä seikoista, jotka ovat tätä kehitystä edesauttaneet tai jarruttaneet.

5.2.1 Kvalitatiivinen analyysi

Tutkimuksen kvalitatiivisen teemahaastattelun analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, jonka voi todeta olevan laadullisen tutkimuksen perinteissä erittäin monikäyttöinen analyysiväline. Sisällönanalyysiä voi lähestyä eri katsontakannoista, sitä voi pitää niin teoreettisena kehyksenä, joka on mahdollista liittää hyvinkin erilaisiin analyysiympäristöihin, kuin yksittäisenä metodinakin, joka mahdollistaa monenlaisen tutkimuksen. Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi voidaan nähdä eräänlaisena pohjateorian, johon monet eri nimiä kantavat teoriat pohjautuvat tavalla tai toisella laadullisessa tutkimuksessa, mikäli sisällönanalyysi nähdään väljänä teoreettisena kehyksenä. Tällöin sisällönanalyysillä tarkoitetaan kaikkea nähtyjen, kirjoitettujen tai kuultujen sisältöjen analyysiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Oleellista sisällönanalyysissä on huomata ja löytää aineiston joukosta todella tutkimuksellisesti merkittävät asiat. Tutkimusongelman ja tehtävän on oltava mielessä selkeästi koko prosessin ajan, ettei muita, tutkimustehtävän kannalta epäolennaisia mutta aineistosta löytyviä itseään kiinnostavia yksityiskohtia tai teemoja, ryhdytä nostamaan esiin.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullisen analyysin kanssa usein samassa yhteydessä esiin nostettua induktiivista päättelyä. Laadullisessa analyysissä käytössä tunnistetut analyysimuodot ovat useimmiten joko induktiivinen, deduktiivinen tai abduktiivinen päättely. Kyseisen jaon taustalla on tulkinta tutkimuksesta, joka perustuu tutkimuksessa käytettyyn päättelyn logiikkaan.

Induktiivisella päättelyllä kuvataan tilannetta, jossa tutkimuksen aineiston analyysissä edetään yksittäisestä havainnosta yleiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95) Tämä tarkoittaa myös sitä, että induktiivisessä päättelyssä lähestymistavan tarkoitus ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen eikä näin ollen tutkija määrittele sitä, mikä on tärkeää ja mikä ei. (Eskola & Suoranta 1998, 83) Tästä syystä tämä tutkimus suoritettiin hypoteesittomana, eikä sen tuloksista ole ennako-odotuksia aikaisempien teorioiden pohjalta. Tutkimuksessa ei asetettu hypoteesia tutkimusaineiston osalta eikä tarkoituksena ollut testata ennalta määritellyn teorian tai hypoteesien paikkansa pitävyyttä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 105) Tämä toimii myös perusteluna sille, miksi tämä päättelyn logiikka valittiin tähän tutkimukseen. Teemahaastattelun analyysin päätarkoitus on nimenomaan tuottaa sellaista tietoa yksittäisistä tapauksista, joka on yleistettävissä tutkimustuloksiksi erityisesti sen jälkeen kun kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimustulokset ovat yhdistetty. Yleistettävyys ei ole ehdotonta, eikä sitä voi ulottaa koskemaan koko asiakaskuntaa vaan ainoastaan sitä rajattua osaa asiakkaista, jonka tutkimusaineisto kattaa. Analyysin tarkoitus on taustoittaa ja antaa selityksiä vuosina 2011 ja 2012 tapahtuneelle kehitykselle, mutta aineiston suppeuden vuoksi siitä ei voi tehdä muuta kuin kyseisen aineiston koon huomioon ottavia johtopäätöksiä.

Tämän tutkimuksen kvalitatiivisen aineiston analysointimenetelmä on sisällönanalyysi, mutta tarkemmin ottaen voidaan puhua aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Tätä on relevanttia perustella sillä, että induktiivista aineiston analyysiä voidaan kutsua myös aineistolähtöiseksi laadulliseksi analyysiksi. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kantavana ideana on nimenomaan tutkimusaineiston käsitteiden yhdistely ja tätä kautta vastauksen etsiminen tutkimustehtävään. Analyysityö perustuu empiirisen aineiston tutkimiseen, josta edetään kohti tutkittavan ilmiön käsitteellisempää näkemystä. Analyysin paino on täysin tulkinnessa ja päättelyssä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108)

Puhuttaessa laadullisesta tutkimuksesta ja teemahaastattelusta, on tärkeää pystyä aineiston analyysin kautta luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siihen aineistolähtöisessä analyysissä tähdätään. Analyysiyksiköt eivät ole harkittuja eivätkä etukäteen sovittuja tässä analyysimallissa vaan ne luodaan analyysivaiheessa aineiston vaatimalla ja tuottamalla tavalla. Tutkimuksessa on metodologinen viitekehys ja tätä kautta tietyt sitoumukset, jotka ohjaavat tutkimusta ja näin teoria välillisestä pystyy ohjaamaan analyysin tekoa. Oleellista tämän tutkimuksen kannalta on lähtöoletta, jossa painotetaan sitä, että aikaisemmilla havainnoilla, teorioilla tai tiedolle tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä ei ole merkitystä tutkimuksen lopputuloksen kanssa. Myöskään

edellä mainituilla asioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä itse tutkimuksen toteuttamisen kanssa, koska lähtökohta on analyysin aineistolähtöisyys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95)

Tämä malli on perusteltu valinta tähän tutkimukseen, koska ennakkokäsityksiä kuvattavasta kohteesta tästä näkökulmasta ei ole ja tutkimuksen teon puolueettomuuden voidaan katsoa olevan suhteellisen vahva. Analyysimuotona aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopii hyvin puolistrukturoidun haastattelututkimuksen tulosten analysointiin, ja se mahdollistaa tutkimusongelman tuottamaan haasteeseen vastaamisen tekstin merkityksiä etsivän luonteensa vuoksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104) Oleellista ei ole etsiä totuutta vaan pyrkiä saamaan vastauksia, jotka auttavat ymmärtämään ja näkemään niitä kokemusperäisiä käsityksiä, jotka asiakkaat luovat suhteessa Logicaan. Oikein esitetyt ja jäsennellyt kysymykset haastattelussa tuottavat analyysivaiheessa arvokasta tietoa tulkittavasta ilmiöstä kyselyn tulosten tueksi.

Kvalitatiivisen aineiston analyysi etenee Milesin ja Hubermanin (1994) esittämän kolmevaiheisen prosessin mukaan, jossa lähdetään aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista, jatketaan kohden aineiston ryhmittelyä eli klusterointia ja saavutaan teoreettisten käsitteiden luomiseen eli abstrahointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Tutkimusaineisto jaetaan ensin pieniin osakokonaisuuksiin, minkä jälkeen se luokitellaan ja analysoidaan ja aikanaan kootaan yhteen uudeksi kokonaisuudeksi. Tästä kokonaisuudesta tutkija tekee relevantit johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105.)

5.2.2 Kvantitatiivinen analyysi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi voi tapahtua joskus osittain samanaikaisesti, kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja sen analysointi nähdään toisistaan erillisinä vaiheina. Perinteisesti tiedot kerätään ensin paperiselle kyselylomakkeelle, josta ne sitten syötetään tietokoneelle aineiston käsittelyä varten. Tässä tutkimuksessa kuitenkin hyödynnettiin sähköistä www-kyselyä, josta vastaukset kysymyksiin saatiin siirrettyä suoraan tilasto-ohjelmaan. Tämä menetelmä nopeuttaa tulosten saamista, koska siitä jää tietojen erillinen syöttövaihe pois. (Heikkilä 2010, 123.) Menetelmä pienentää myös virheiden riskiä, kun perinteisesti käsin tehtävä syöttövaihe jää pois.

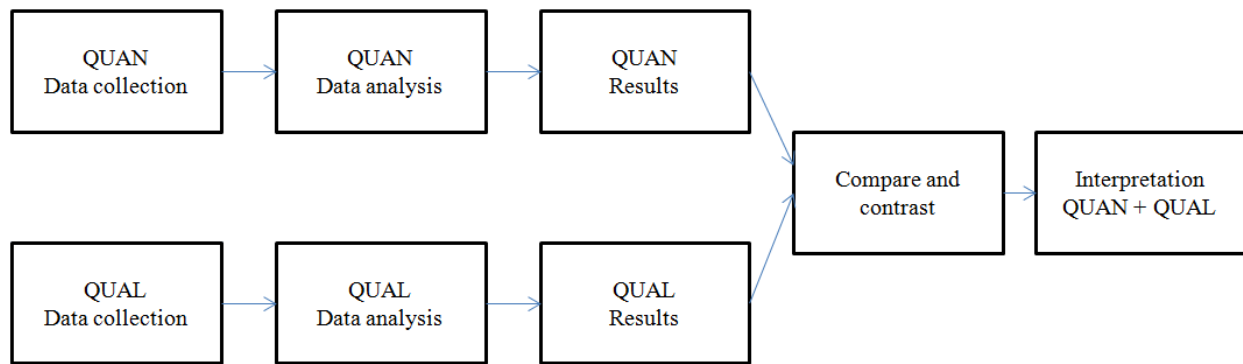
Kvantitatiivinen analyysi tapahtuu SPSS-ohjelmiston (Statistical Package for the Social Sciences) avustuksella, joka on tilastollisen analyysin työkalu, johon kyselytutkimuksen tulokset siirrettiin

analyysivaiheessa. Analysointivaiheessa kyselyyn mukaan otetut ”en osaa sanoa”-vaihtoehdot voidaan määritellä puuttuviksi tiedoiksi, mutta tässä tutkimuksessa ne jätettiin näkyviin, koska kyseinen vastaajien ryhmä on tärkeä tutkittavien kohteiden luonteen vuoksi. On olennaista erottaa toisistaan esimerkiksi ne asiakkaat, jotka eivät koe kysyttyä asiaa liiketoimintaansa edistäviksi, niistä asiakkaista, jotka eivät osaa sanoa, voisiko jokin asia edistää omaa liiketoimintaa.

Aineiston keräämisen ja tallentamisen jälkeen alkoi sen käsittely. Oleellista kvantitatiivisenkin datan analysoinnissa on se, että aineiston käsittely tapahtuu siten, että haluttuihin lopputuloksiin päästään. Tämä tarkoittaa vastausten saamista tutkimuskysymyksiin ja tätä kautta tutkimusongelman ratkaisua. Kaikkien toimien tiedon käsittelyssä tulee tähdätä tutkimusongelman ratkaisuun. (Heikkilä 2010, 143) Vastauksien saamisen jälkeen vuoden 2011 lähtötilannetta pystytään vertaamaan vuoden 2012 tilanteeseen, jolloin uutta tuote- ja palvelustrategiaa on implementoitu. Näiden kahden vuoden tilanteiden vertailussa tulisi näkyä muutos.

5.2.3 Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston yhteinen analyysi

Kun sekä kvalitatiivinen tutkimus teemahaastattelun muodossa että kvantitatiivinen kyselytutkimus oli toteutettu, ja sieltä oli saatu tutkimustulokset, toteutettiin tutkimuksen loppuanalyysi. Tässä vaiheessa Convergence-mallin mukaan kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimustuloksia vertailtiin ja tulkittiin yhdessä. Tutkimustuloksia peilattiin toisiinsa nähden, ja kvalitatiivisella tutkimustiedolla pyrittiin selittämään ja esittämään syvempään ymmärrykseen tähtäävää tietoa kvantitatiivisen tutkimustiedon tueksi tulkittavasta ilmiöstä. Näin muodostui analyyttinen kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä, ja tutkimuksen metodinen monipuolisuus mahdollistaa tuloksien jatkokäytettävyyden yrityksen tuloksellisuuden parantamiseksi.



Kuvio 6 Convergence-malli (Creswell & Plano Clark 2007, 63)

Kyselytutkimukseen vastasi liiketoiminnasta riippumatta suhteellisen vähän asiakkaita, joten haastattelujen tuoma lisäarvo voitiin katsoa erittäin tarpeelliseksi ja perustelluksi myös tässä vaiheessa. Kyselyn vastauksien määrän vähyydestä johtuen varsinaista tilastollista tutkimusta ja tilastollista analyysiä oli mahdotonta toteuttaa, joten kvantitatiivinen analyysi perustuikin pitkälti prosentuaalisten jakaumien tarkasteluun ja niistä johdettuihin johtopäätöksiin. Näitä johtopäätöksiä syvennettiin kvalitatiivisen haastattelun sisällönanalyysin mahdollistamalla induktiivisella päättelyllä monipuolisen tutkimustuloksen aikaansaamiseksi ja tutkimusongelman kannalta mahdollisimman täydellisen vastauksen saamiseksi. Graafisen toimialan osalta vastausprosentti oli noin 14%, mikä tarkoitti sitä, että kyselytutkimukseen vastasi yhdeksän asiakasta. Kiinteistönpidon osalta vastausprosentti oli noin 26% ja kyselyyn vastasi 37 asiakasta. Hintaseurantapalvelun vastausprosentti oli noin 33%, joka tarkoittaa neljää vastausta. Suurin vastausten määrä oli muoti- ja tekstiiliteollisuuden liiketoiminnassa, jossa vastausprosentti kipusi noin 49%:iin, jolloin vastauksien määrä on 35. Kaikkien liiketoimintojen osalta teemahaastattelu toteutettiin kahden Logican valitseman asiakkaan osalta.

Analyysivaiheessa tutkimusmateriaalista nostettiin esiin nimenomaan ne tulokset, jotka edesauttoivat tutkimusongelmaan vastaamisen. Tutkimusmetodien moninaisuus mahdollisti sen, että kyselytutkimuksessa saatiin selville vastauksia ”miten”-kysymyksiin (*Miten asiakkaiden tietoisuus yrityksen tuote- ja palvelutarjonnasta on muuttunut uuden strategian myötä?* ja *Miten asiakastyytyväisyys on muuttunut uuden tuote- ja palvelustrategian toimeenpanon myötä?*) ja teemahaastattelulla vastauksia haettiin ”miksi”-kysymyksiin (*Miksi asiakkaiden tietoisuus yrityksen tuote- ja palvelutarjonnasta on muuttunut uuden strategian myötä?* ja *Miksi asiakastyytyväisyys on*

muuttunut uuden tuote- ja palvelustrategian toimeenpanon myötä?). Tutkimusmetodien triangulaatio oli suuressa roolissa, koska ilman sen tarjoamaa laajuutta, molempiin kysymyksiin vastaaminen olisi ollut todella hankalaa, ellei jopa mahdotonta.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tunnusomaista tieteelliselle tiedolle on se, että tiede korjaa itse itseään, jolloin oikea tieto saa vahvistusta uudemmista tutkimustuloksista. Toinen tyypillinen piirre tieteelle on se, että siinä käytetään yleisesti tunnettuja tiedonhankintamenetelmiä, jotka mahdollistavat uuden tiedon vertailun vanhemman tiedon kanssa. Hyvän ja oikean tieteellisen tutkimuksen tapaan kaiken tiedon tulee olla hankittu objektiivisesti ja puolueettomasti omia subjektiivisia kannanottoja välttäen. Tällä tarkoitetaan muun muassa spekulatiivisten kommenttien tai perusteettoman arvailun välttämistä. On kuitenkin tiedostettava, ettei tutkimus voi kuitenkaan koskaan olla täysin arvovapaata, vaan tuloksiin vaikuttaa aina tutkimusta tekevän omat käsitykset oikeellisuudesta ja luotettavasta tiedosta. Kuitenkaan tieteellistä tietoa ei voida pitää totuutena siinä mielessä, että se suppeudessaan ei tätä ”totuuden” määritelmää kykene kokonaan täyttämään. Joukko erilaisia menetelmiä muodostaa tieteellisenä pidetyn tiedonhankintamenetelmän, jota voidaan pitää sellaisena, joka tuottaa meille tiedon, josta on karsittu erehdyksen mahdollisuudet minimiin. Tähän liittyy myös oleellisesti toistettavuus, joka on keskeistä tieteelliselle tiedolle. Tutkimustuloksen tulee olla replikoitavissa toisen tutkijan toimesta. (Metsämuuronen 2006, 17.)

Tutkimuksen tieteellisyyden osoittamiseksi on asetettu mittareita, joista yhdeksi keskeisimmäksi voidaan nostaa validiteetti. Jokaisella tutkimuksella on tarkoitus, joka tutkimuksen aikana on tarkoitus selvittää. Täsmälliset tutkimustavoitteet on oltava selkeästi esillä, muuten on suuri riski väärin asioiden tutkimiseen. Yleisesti ja hyvin karkealla määritelmällä validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista, jolloin lähtökohtaisesti validilla mittarille tehdyt tutkimukset ovat keskimääräisesti oikeita. Validius vaatii tarkoin määritellyt mitattavat käsitteet sekä muuttujat mittaustuloksien validiuden takaamiseksi. Tämä voidaan varmistaa etukäteen huolellisella tutkimuksen suunnittelulla ja hyvin harkitulla tiedonkeruulla. (Heikkilä 2010, 29-30) Tässä tutkimuksessa kyselylomake laadittiin huolellisesti varmistaen, että se mittaa oikeita asioita yksiselitteisesti kattaen koko tutkimusongelman. Tätä syventämään ja aiempaa tietoa lisäämään päädyttiin tekemään teemahaastattelut.

Tutkimuksen luotettavuus ja tarkkuus ovat tieteelliselle tutkimukselle hyvin oleellisia asioita. Ilman reliabiliteettia tutkimus ei täytä tieteellisen tutkimuksen tunnusmerkkejä. Luotettava tutkimus edellyttää tulosten toistettavuuden mahdollisuutta samanlaisin tuloksin, jolloin tulosten sattumanvaraisuudelle ei ole sijaa. Koko tutkimuksen ajan tulee säilyttää kriittisyys ja tarkkuus tutkimuksen eri vaiheita kohtaan, sillä virheiden teon mahdollisuus on tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tässä tutkimuksessa virheiden mahdollisuutta pienennettiin muun muassa käyttämällä sähköistä e-lomaketta kyselytutkimuksessa, jolloin asiakkaiden vastaukset saatiin siirrettyä SPSS-ohjelmaan suoraan ilman manuaalista käsittelyvaihetta. Samalla ohjelmalla muodostettiin frekvenssi-jakaumat tuloksista. Kuitenkin on otettava huomioon, ettei tieteellisiä tuloksia voi yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tällä tarkoitetaan sitä, että yhden tutkimuksen tulokset eivät sellaisenaan todennäköisesti päde toisena aikana tai toisessa paikassa. (Heikkilä 2010, 30) Tässä tutkimuksessa kyseessä on Logican neljän eri liiketoiminnan tuote- ja palvelustrategioiden implementoinnin arviointi asiakkaan näkökulmasta kahden eri vuoden (2011 ja 2012) välillä, joten tutkimus on uniikki, eikä sitä ole mahdollista sellaisenaan toistaa myöhemmin. Osia tutkimuksesta, esimerkiksi kysely, voidaan suorittaa myöhemmin hieman muunneltuna, mutta tulokset eivät välttämättä vastaa lainkaan aiemmin saatuja tuloksia.

Luotettavuutta arvioitaessa on nostettava esiin myös tutkittavien valinta. Tutkittavat eivät olleet valikoituneet sattumanvaraisesti haastatteluun, vaan Logican tiimiesimiehet valitsivat heidät oman liiketoimintansa osalta. Valintaa ohjasi näkemys siitä, että kyseisillä henkilöillä on riittävän laaja kokemus työskentelystä omassa organisaatiossaan Logican yhteistyökumppaneina, jotta he kykenevät vastaamaan tarkoituksenmukaisesti haastattelukysymyksiin. Tarkoituksenmukaisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että haastateltavat henkilöt ovat työskennelleet organisaatiossaan niin pitkän ajan, jotta heille on tutkittavalta ajalta muodostunut näkemys tutkimuksen kohteena olevista asioista. Valinta olisi voitu suorittaa myös sattumanvaraisesti valitsemalla haastateltavat siitä joukosta, joille kyselylomakkeet aiemmin syksyllä lähetettiin, mutta silloin riski, ettei haastattelulla saavuteta sille asetettuja tutkimuksellisia vaatimuksia, olisi voinut kasvaa suhteettoman suureksi.

Tutkimusta tehtäessä tulee tiedostaa oma positio, koska jokaiseen tutkimukseen liittyy aina tutkijan subjektiivisia valintoja. Subjektiiviset valinnat koskevat luonnollisesti tutkimusmenetelmiä, kysymysten asettelua ja muotoilua, analysointimenetelmiä ja raportointitapaa. Tärkeintä tutkimuksen tekemisessä objektiivisuuden näkökulmasta on se, etteivät tulokset saa riippua tutkijasta. Kuvitteellinen tilanne, jossa tutkijaa vaihdettaisiin kesken tutkimusprosessin, ei saisi

vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen. (Heikkilä 2010, 30) Kyselytutkimuksen kysymystenasettelu suoritettiin tutkimuksessa yhteistyössä kyseisestä liiketoiminnasta vastaavan esimiehen kanssa. Kysymykset asetettiin tutkimuskysymys tarkasti prosessia ohjaavana ja haastattelukysymykset muotoiltiin suoraan kyselytutkimuksen tuloksista johdettuina. Se, ettei tutkija työskentele organisaatiossa, voidaan katsoa olevan objektiivisuutta hyvin ylläpitävä ja sitä lisäävä tekijä.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on nimenomaan tuoda esiin sellaista tietoa, jolta Logica voi hyödyntää tulevaisuudessa liiketoimintojensa kehittämisessä. Tutkimustulosten hyödyllisyyttä ja käyttökelpoisuutta arvioidaan nimenomaan tulosten nojalla. Kysymykset kyselylomakkeeseen muotoiltiin huolellisesti, eikä turhia kysymyksiä ollut. Painopisteet olivat selkeästi esille ja kysymyksiä laadittaessa tiedossa oli tarkasti, mitä asiakkailta haluttiin tietää. Haastatteluiden tuottama syvempi tieto ja kyselyiden tuloksista saatavan kehityksen tarkempi selitys toi mielenkiintoista lisätietoa, joka sekä selitti kyselyn tuloksia että antoi uusia ajatuksia tulevaan kehitystyöhön. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa esillä olleet teemat kysymyksineen suuntautuivat täysin yrityksen määrittelemälle tutkimusalueelle ja tulokset toivat relevanttia tietoa tutkimuskohteista.

6 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN ANALYYSI

6.1 Graafinen toimiala

6.1.1 Analyysi

Kyselylomakkeen (Liite 1) ensimmäiset kaksi kysymystä käsittelivät asiakkaiden kokemuksia Logican aktiivisuutta kohtaan. Ensimmäinen kysymys pyrki selvittämään, kuinka Logican koetaan auttavan asiakkaan liiketoimintaa ja päivittäistä työtä. Kyselyaineiston (Liite 5) perusteella hieman alle puolet asiakkaista koki vuonna 2011 Logican etsivän aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaa ja päivittäistä työtä, ja asiakkaiden kokema tyytyväisyys on kasvanut yli kymmenen prosenttia vuoteen 2012 tultaessa. Tämä tulos saa tukea myös haastatteluista, joista kävi ilmi Logican suhteellisen hyvänä pidetty aktiivisuus molempien vuosien osalta. Selittäväksi tekijäksi aktiivisuuden kokemisen kasvuun voidaan löytää vuonna 2012 aloitetut Logican toimesta lähetettävät kuukausittaiset sähköpostitiedotteet, joista on koettu olevan liiketoiminnalle selkeää hyötyä. Asiakaskirjeiden lähettämistä voidaan pitää onnistuneena toimenä vuosien 2011 ja 2012 välillä, joka on nostanut asiakkaiden positiivisen kokemuksen tunnetta aktiivisuutta kohtaan.

Jotta tyytyväisyydellä olisi edellytyksiä kasvaa, tarvitaan entistä enemmän aktiivisuutta. Asiakkaan liiketoiminnan aktiivisina auttamiskeinoina haastattelun perusteella voidaan pitää Logican asiakkaille aktiivisesti toimittamaa ennakoivaa tietoa. Asiakkaille on selkeä tarve saada tietää, minkälaisia ratkaisuja ja toteutuksia muille asiakkaille on tehty, jotta he pysyisivät tietoisina yleiskehityksestä. Ohjelmistoihin tehdyt korjaukset ja muutokset ovat myös asioita, joista asiakkaat haluaisivat saada tietoa, kun ne ovat ajankohtaisia, turhan työn välttämiseksi. Haastattelujen perusteella vastaavanlaista ennakoivaa tietoa, tarkempaa kuvausta yleiskehityksestä ja informaatiota uutuuksista kaivattaisiin, mitä tällä hetkellä asiakkaat eivät koe saavansa riittävästi.

Kysymysparin toinen osa puolestaan muotoiltiin selvittämään, kuinka Logican ehdottamat keinot osuvat oikein asiakkaan liiketoimintaan ja päivittäiseen työhön. Kyselyyn vastaajista 56% vastasi molempien vuosien osalta, että Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaan ja päivittäiseen työhön, ja reilu kolmannes vastaajista puolestaan oli päinvastaista mieltä. Vaikka vuonna 2012 yli puolet asiakkaista kokee Logican etsivän keinoja aktiivisesti auttaa asiakkaan

liiketoimintaa, niin kuitenkin kolmasosa vastaajista ei pidä Logican keinoja siinä oikeina. Selittäväksi tekijäksi tulokselle voidaan löytää passiivisuus asiakasta kohtaan esimerkiksi toteutuksien kehittämisessä. Haastatteluista kävi ilmi, että ennen kuin uudistuksia tai muutoksia johonkin systeemiin tehdään, niin asiakas toivoisi olevansa mukana kehitysprosessissa. Yhtenä ideana tuotiin esiin muun muassa asiakasyrityksiin kohdistetut kyselyt ennen uudistuksien tekoa, jotta vuorovaikutteisuus mahdollistuisi ja asiakas kokisi olevansa tärkeä kehitysprosessissa. Vuorovaikutteisuus voidaan nähdä erittäin suurena tekijänä oikeita keinoja mietittäessä. Vuorovaikutteisuuden koettiin selkeästi vaikuttavan keinojen oikeellisuuden kokemiseen sen kautta, että yhteistyö mahdollistaa asiakkaiden halujen ja tarpeiden oikea-aikaisen tyydyttämisen.

Vuosien 2011 ja 2012 välillä tyytyväisyyttä olisi haastatteluaineiston perusteella voitu lisätä ennakoivan tiedon jakamisella asiakaskunnalle, Logican oma-aloitteisilla yhteydenotoilla sekä tarkemmalla asiakaskohtaisella viestinnällä. Asiakkaat toivoivat Logicalta enemmän oma-aloitteisia yhteydenottoja, jotta asiakkaat kokisivat sen haluavan selvittää, kuinka asiat asiakkaalla sujuvat. Asiakkaan tarpeiden yksityiskohtaista tuntemista korostettiin, millä tarkoitettiin sitä, että asiakkaan saamat viestit koskettaisivat tarkasti hänen tarpeitaan ja että uudistukset ja muutokset olisi mietitty yksilöityyn tarpeeseen.

Viestinnässä tarkoituksena oli selvittää, kuinka asiakkaat kokivat käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrän riittävyyden vuosien 2011 ja 2012 aikana. Vuonna 2011 vain 33% asiakkaista koki edellä mainittujen viestinnän keinojen olleen määrältään riittäviä. Tyytyväisten asiakkaiden osuus vuoteen 2012 kasvoi merkittävästi ja heidän osuus vastaajista oli silloin 67%. Selkeää tyytyväisyyden kasvua voidaan haastatteluiden perusteella selittää vuonna 2012 aloitetuilla asiakastiedotteiden lähettämällä. Kuukausittaisia asiakaskirjeitä on pidetty erittäin hyvinä, ja niiden merkitys asiakkaiden kokemaan tyytyväisyyteen viestinnän riittävyydessä on selkeästi ollut merkittävä. Asiakaskirjeiden sisältämät vinkit ja tiedotteet käynnissä olevista hankkeista on koettu hyvinä, ja Logican aktiivisuutta on arvostettu. Suurin ero kahden vuoden välillä viestinnässä on nimenomaan ollut kuukausittaisen asiakastiedotteen lähettämisen aloittaminen.

Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että ehdottomasti tärkeimpänä ja tarpeellisimpana viestinnän muotona pidetään käyntejä, joita myös toivottiin lisää. Asiakkaat kokevat suurena etuna viestinnän henkilökohtaisuuden ja asiakkaan kohtaamisen hänen omassa ympäristössään. Henkilökohtaiset kohtaamiset konsulttikäyntien muodossa asiakkaan luona nähtiin parhaimmiksi keinoiksi välittää viestejä ja keskustella uusista mahdollisuuksista liittyen asiakkaan liiketoimintaan. Kuitenkin

haastattelujen perusteella voidaan yleistää, että henkilökohtaisten tapaamisten lisäksi minkä tahansa muotoista Logicasta lähtöisin olevaa oma-aloitteista viestintää arvostetaan suuresti. Kyselyyn vastaajista yli 30% oli tyytymättömiä viestinnän määrän riittävyyteen vielä vuonna 2012. Tähän tyytymättömyyteen voi olla syynä se, että asiakas kokee tarvitsevänsä enemmän henkilökohtaisia yhteydenottoja eikä projektipäällikön lähettämiä sähköpostiviestejä koeta riittäviksi. Tyytymättömyyttä voi myös selittää viestinnän hitaus. Haastatteluissa nostettiin esiin kritiikkiä siitä, ettei asiakkaan lähettämään yhteydenottoon vastattu riittävän nopeasti.

Kyselytulosten perusteella voidaan yleistää, että ehdottomasti suurin osa asiakkaista kokee viestien sisällön osuvan oikein oman liiketoiminnan tarpeisiin. Vuonna 2011 tyytyväisten osuus oli 67% ja vuonna 2012 se oli noussut 89%:iin. Tätä kehitystä voidaan selittää ensinnäkin viestinnän, tässä tapauksessa eritoten kuukausittaisen asiakastiedotteiden, määrän kasvulla. Ylipäättään viestinnän lisäämistä pidetään tärkeänä ja tarpeellisena, joka osaltaan selittää myös sisällöllistä tyytyväisyyttä. Haastattelut tukevat kyselytulosta viestien sisällön oikeasta osumisesta liiketoiminnan tarpeisiin. Kuukausittaisissa asiakastiedotteissa olevat vinkit on koettu hyödyllisiksi, ja niistä on saatu tietoa sellaisista asioista, joista asiakas ei välttämättä olisi osannut itse kysyä. Lisäksi tiedotteissa käy ilmi sellaisia järjestelmän piirteitä, joita asiakas ei välttämättä itse edes käytä. Lisäksi ehdottoman hyvinä piirteinä asiakastiedotteissa on koettu tiedot tulevista asioista, esimerkiksi kehitteillä olevasta ominaisuudesta. Jatkossa viestien sisältöä ja viestintää voisi entisestään kehittää siihen suuntaa, että koko tiettyä järjestelmää käyttävää asiakaskuntaa tiedotettaisiin ongelmanratkaisusta, kun jokin toiminto on korjattu asiakkaalla, koska monella asiakkaalla on samoja ongelmia järjestelmän kanssa.

Graafisen toimialan yhdeksi keskeiseksi tutkimusosa-alueeksi tuote- ja palvelustrategian implementoinnin onnistumista arvioitaessa määriteltiin JDF/JMF-integrintipalvelut. Kyselyssä tiedusteltiin, tunnistavatko asiakkaat Logican JDF/JMF-integrintipalveluita ja niiden mahdollisuuksia. Kyselyyn vastaajista yli kolmannes ilmoitti sekä vuoden 2011 että vuoden 2012 vastauksessaan, että tunnistaa kyseiset Logican palvelut ja niiden mahdollisuudet. Suurin osa vastaajista ilmoitti molempina vuosina, ettei tunnista niitä tai ei osaa sanoa. Haastatteluaineiston tulokset jakautuivat selkeästi kahteen, sillä vain toisen haastateltavan vastaus tuki kyselytuloksen tuloksia. Haastattelussa kävi ilmi, ettei kyseisiä palveluita varsinaisesti tunnistettu Logican tarjoamina, vaikka niistä sinänsä tiedettiin. Syynä suureen tunnistamisen vajeeseen voidaan pitää tiedottamisen puutetta. Tiedottamisen on koettu olevan hyvin pintapuolista ja rajautuvan vain käyttäjäpäiville, jossa lähinnä on kerrottu, mistä palveluista on kyse, mutta asiakkaille ei ole

välttämättä välittynyt tarkempaa kuvaa palveluista. Erittäin oleellisena piirteenä kaiken uuden markkinoinnissa pidetään palvelujen ja uudistuksen hyötyjen kertomista juuri kyseisen asiakasyrityksen henkilökohtaisiin tarpeisiin. Kiinnostuksen herättäminen ja sen syntyminen asiakkaassa koetaan saavan alkunsa hyötyjen tunnistamisen ja niiden pohtimisen kautta, jolloin varsinainen yleisesittely ei välttämättä jää asiakkaiden mieleen. Tämä saattaa olla olennainen tekijä laskemaan tunnistamisen astetta Logican tarjoamia JDF/JMF - integraatiopalveluita kohtaan.

Tunnistettavuutta tulisi ehdottomasti pyrkiä lisäämään, sillä kyselyyn vastaajista lähes 80% vastasi, että JDF-integrointi voisi tehostaa oman yrityksen tuotantoa ja koko liiketoimintaa. Lukemat pysyttelivät käytännössä samoina molempien tutkittavien vuosien osalta. Olennaista on myös huomata, että ainoastaan viidennes vastaajista ilmoitti, ettei osaa sanoa tehostaisiko kyseinen integrointi omaa tuotantoa ja koko liiketoimintaa, mutta kukaan vastaajista ei vastannut, että on asiasta eri mieltä. Kysymysparin vastauksista voidaan tehdä päätelmä, että asiakkaat, jotka JDF/JMF-integrointipalveluita käyttävät kokevat sen hyödylliseksi, mutta myös ne asiakkaat, jotka eivät välttämättä varsinaisesti tunnista kyseisiä palveluja, mieltävät niiden tuotantoa ja koko liiketoimintaa tehostavan vaikutuksen.

Nämä palvelut on nähtävissä selkeänä kehityskohteenä tulevaisuuden kehittämistoimia mietittäessä, koska vastauksien perusteella kehityspotentiaalia on. Kehittämistoimia mietittäessä, tärkeimpänä voidaan nähdä tunnistettavuuden lisäämiseen tähtäävät toimet. Tiedottamisen lisääminen ja etujen esiin tuominen ovat avainasemassa tunnistettavuuden lisäämisessä ja palveluiden kiinnostavaksi tekemisessä. Asiakasta kiinnostavat haastattelujen perusteella konkreettiset tulokset, mitä palveluilla on mahdollista saada aikaan ja millä aikavälillä sen hyödyt näkyvät omassa liiketoiminnassa.

Toinen selkeä palveluihin ja tuotteisiin liittyvä tutkimuskohde oli eGD-tuotteen uudet tilastomahdollisuudet. Asiakkailta tiedusteltiin, tiedostavatko he eGD-tuotteen uudet tilastomahdollisuudet. Kyselytulosten perusteella voidaan yleistää, että eGD-tuotteen uusista tilastomahdollisuuksista ei vastaajakunnalla ollut vielä lainkaan tietoa ensimmäisenä tutkimuksen tarkastelun kohteenä olevana vuonna. Vuonna 2011 lähes 90% vastaajista ilmoitti kyselyssä, että he eivät tiedosta kyseisiä tilastomahdollisuuksia ja samana vuonna loput vastaajista valitsi ”en osaa sanoa”- vaihtoehdon. Tämä tulos saa tukea myös haastattelutuloksista, joista selvisi, että kumpikaan haastateltavista ei ollut tietoinen kyseisistä mahdollisuuksista vielä vuonna 2011. Vuoteen 2012

tultaessa yli puolet vastaajista oli edelleen sitä mieltä, etteivät he tiedosta kyseisiä mahdollisuuksia, mutta hieman yli 30% vastaajista ilmoitti tiedostavansa ne.

Syynä tietämättömyyteen voidaan haastattelujen perusteella todeta olevan epäonnistunut markkinointi ja puutteellinen tiedottaminen. Asiakkaat eivät kokeneet saavansa tietoa asiasta vuonna 2011 ollenkaan, koska asiasta tiedottamisen koettiin alkaneen vasta vuoden 2012 puolella. Haastattelujen perusteella uudet tilastomahdollisuudet on esitelty asiakaskunnalle vuoden 2012 käyttäjäpäivillä ensimmäistä kertaa. Asiakkaiden on ollut mahdollista saada asiasta tietoa myös maksullisten koulutusten yhteydessä. Tästä on pääteltävissä, että ilman osallistumista vuoden 2012 käyttäjäpäiville tai maksullisten koulutusten hankkimista, asiakas on todennäköisesti jäänyt informaation ulkopuolelle, joka selittää asiakkaiden huonoa tietoisuutta eGD-tuotteen uusista ominaisuuksista.

Kysymysparin toinen kysymys kartoitti asiakkaiden näkemyksiä siitä, kokevatko he omalla liiketoiminnallaan olevan tarpeen päivittääseen tilastojen seurantaan. Kyselyn vastaukset eivät muuttuneet vuoden 2011 ja 2012 välillä, vaan molempien vuosien osalta vastauksista käy ilmi selkeä tarve päivittääseen tilastojen seurantaan. Lähes 80% vastaajista koki siihen tarpeen. Ensimmäinen johtopäätös on se, että sekä ne asiakkaat, jotka eGD-tuotteen uudet tilastomahdollisuudet tunnistavat, että ne, jotka niitä eivät tunnista, kokevat liiketoiminnalleen tarpeelliseksi päivittäisen tilastojen seurannan. Haastattelut tukevat kyselytutkimuksen tulosta ja niiden perusteella voidaan todeta tiedottamisen olevan keskiössä, jotta tietoisuus ja sitä kautta asiakkaiden tarpeiden ja Logican tarjonnan kohtaaminen mahdollistuisi. Tietoisuuden puutteeseen ja tiedottamisen oikeellisuuteen tarjottiin ratkaisuksi esimerkiksi demo-ympäristöstä informoimista. Sähköposteja pidetään monesti hyödyttöminä, koska itse toiminnallisuuksia ei pääse itse testaamaan ja näkemään. Aktiivinen ja oma-aloitteinen vaihtoehtoista informoiminen toimittajan taholta ja toiminnallisuuksien testaamisen tarjoaminen ovat asioita, joita haastateltavat kokivat arvokkaiksi ja tyytyväisyyttä lisääviksi asioiksi.

Kolmas graafisen toimialan tuottamiin palveluihin liittyvä kysymyspari koski konsultointipalveluja. Ensimmäisessä osassa tiedusteltiin, tiedostaako asiakas Logican graafisen toimialan asiantuntijoiden voivan tehostaa ja optimoida asiakkaan järjestelmän käyttöä ja siitä saatavaa informaatiota. Suurin osa vastaajista (67%) oli vuonna 2011 sitä mieltä, että he tiedostavat graafisen toimialan mahdollisuudet tarjota omaa järjestelmää tehostavia ja optimoivia konsultointipalveluja. Vastaava osuus kasvoi 78%:iin vuoteen 2012 tultaessa. Toinen osa kysymysparista koski

konsultointipalveluja kohtaan tuntemaa tyytyväisyyttä ja siinä kysyttiin, ovatko Logican asiantuntijoiden konsultointipalvelut tehostaneet liiketoimintaa. Vuonna 2011 hieman alle puolet (44%) koki niiden tehostavan omaa liiketoimintaansa. Vuoteen 2012 tultaessa tyytyväisyys palveluja kohtaan on noussut ja vastaava tyytyväisten osuus on 56%. Molempien vuosien osalta täytyy ottaa kuitenkin huomioon, että kaikki loput vastaajista eivät ole eri mieltä, vaan 22% vastaajista on valinnut kohdan ”en osaa sanoa”. Tähän ”en osaa sanoa”-vastaukseen voi todennäköisesti olla syynä, ettei kyseisen asiakkaan yrityksessä konsultointipalveluja ole ollut käytössä.

Haastattelujen perusteella voidaan vahvistaa tyytyväisten asiakkaiden osuutta tutkimuksessa tätä aihealuetta kohtaan. Molempien haastateltavien vastauksissa ilmeni, että kummankin tutkimuksen kohteena olleen vuoden aikana konsultointipalvelut ovat tyydyttäneet heidän tarpeensa hyvin ja että he ovat kokeneet saaneensa sen, mitä ovat palveluilta halunneet. Konsultointipalveluiden laatuun liittyy monia asioita, joita tulee sen kehittämisessä ottaa huomioon. Erittäin tärkeänä pidetään nopeaa ja tarkoituksenmukaista reagointia asiakkaan tarpeisiin. Haastateltavien mielestä Logican graafisen toimialan asiantuntijat ovat näihin tarpeisiin vastanneet kiitettävästi.

Toiminnan nopeus nousi keskiöön konsultointipalveluiden laadusta puhuttaessa. Nopeuteen tulisi kiinnittää vieläkin enemmän huomiota ja hitaus voi olla yksi syy, miksi osa vastaajista ei ole ollut täysin samaa mieltä toiminnan tehostumisesta konsultointipalveluiden ansiosta. Haastatteluissa kävi ilmi, että yhtenä ongelmakohtana voidaan nähdä sovittujen aikataulujen pitämättömyyttä, jolla todennäköisesti on vaikutus siihen, että 33% vastaajista kokee olevansa eri mieltä siitä, tehostaako konsultointipalvelut liiketoimintaa. Logican puolelta aikatauluista tiedottamista ja väliaikatiedottamista pidetään erittäin hyvänä keinona lisätä tyytyväisyyttä, ja siinä haastatteluihin nojaten voidaan sanoa Logican myös onnistuneen.

6.1.2 Yhteenveto

Graafisen teollisuuden tuote- ja palvelustrategian implementointiprosessia voidaan pitää monelta osin onnistuneena monen tutkittavan kohteen tietoisuuden tai tyytyväisyyden asteen nousun ansiosta. Tutkimuksessa tutkittiin asiakkaiden tietoisuutta ja tyytyväisyyttä vuosien 2011 ja 2012 aikana Logican aktiivisuutta ja viestintää kohtaan, jonka lisäksi tarkastelun kohteena olivat JDF/JMF-integrointipalvelut, eGD-tuotteen uudet tilastomahdollisuudet sekä graafisen toimialan konsultointipalvelut.

Tuloksista on nähtävissä hyvin, kuinka viestinnän lisääminen on huomattu asiakaskunnassa ja lähes kaikki vastaajista haastattelujen tukemana pitävät viestintää tarpeellisenä oman liiketoiminnan kannalta. Viestintää voi kaiken kaikkiaan pitää erittäin merkittävänä tekijänä asiakastytyvyyden parantamiseen tähtäävien toimien välineenä, koska haastattelutulosten perusteella kävi ilmi viestinnän määrän selvä korreloiminen hyvän laadun kokemiseen. Tärkein toimi viestinnän lisäämisessä on nähty vuonna 2012 aloitettujen kuukausittaisten asiakastiedotteiden lähettäminen asiakaskunnalle, joihin on kiteytetty asiakkaan liiketoiminnan kannalta olennaisia vinkkejä ja tietoa lähitulevaisuutta koskevista toimista.

Tuotteiden ja palveluiden osalta suuri kehityspotentiaali tutkimustulosten perusteella on JDF/JMF-integroitipalveluilla ja niiden mahdollisuuksilla. Palveluiden tunnistamisaste molempien tutkittavien vuosien (2011 ja 2012) on heikko, mutta lähes 80% vastaajista tästä huolimatta ilmoittaa kokevansa, että kyseiset palvelut voisivat tehostaa oman yrityksen tuotantoa ja koko liiketoimintaa. Tiedostamisen tasoa nostamalla asiakkaita todennäköisesti saisi ohjattua käyttämään kyseisiä palveluita, jotka koetaan tiedon puutteesta huolimatta merkityksellisiksi. Haastattelujen perusteella Logican olisi tärkeää saada asiakkaalle tunne, että juuri heidän liiketoimintaa pyritään auttamaan ja heidän tarpeisiin kohdistettuja ratkaisuja on tarjolla.

Kyselytulosten perusteella voidaan yleistää, että suurin kehityspotentiaali eGD-tuotteen uusia tilastomahdollisuuksilla. Tietoisuutta mahdollisuuksia ei ollut vastaajilla lainkaan vielä vuonna 2011, mutta vuoteen 2012 tultaessa yli 30% asiakkaista oli saanut tiedon kyseisistä palveluista. Kehityskohteenä nämä tuotteen uudet ominaisuudet ovat nähtävissä siitä syystä, että lähes 80% vastaajista kokee omalla liiketoiminnallaan olevan tarvetta päivittäiseen tilastojen seurantaan. Oikealla markkinoinnilla ja aktiivisella tiedottamisella tietoisuuden aste mahdollisesti saataisiin nousuun vieläkin enemmän, jolloin asiakkaat löytäisivät tarvitsemansa lisäpalvelut.

6.2 Muoti- ja tekstiiliteollisuus

6.2.1 Analyysi

Kyselylomakkeen (Liite 2) ensimmäinen kysymyspari koski muoti- ja tekstiiliteollisuuden asiakkaiden kokemuksia Logican aktiivisuudesta. Ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, kuinka Logican koetaan auttavan asiakkaan liiketoimintaa ja päivittäistä työtä. Kyselytulosten (Liite

6) perusteella vain noin kolmasosa vastaajista koki Logican auttavan vastaajan liiketoimintaa ja päivittäistä työtä aktiivisesti. Haastattelutulosten perusteella kyselyn vastauksia on mahdollista perustella sillä, että Logican toiminta saatetaan kokea passiivisena suhteessa asiakkaaseen. Pienemmät asiakkaat voivat kokea, ettei Logica suurena yrityksenä ota heidän tarpeitaan yhtä hyvin huomioon kuin alan suurempien toimijoiden. Vuoteen 2012 tultaessa aktiivisuuden on koettu selkeästi nousseen ja lähes 50% vastaajista koki silloin, että Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaa. Kyselytuloksista saatu positiivinen kehitys saa vahvistusta haastattelutuloksista, joiden mukaan aktiivisuutta pidetään hyvänä. Haastateltavat olivat molemmat sitä mieltä, että Logican toiminta on ollut molempien vuosien osalta aktiivisuudessaan hyvää ja että aktiivisuus on heidän mielestään ollut riittävää. Haastattelussa esiin nostettu vuonna 2012 käyttöön otettu tiketointijärjestelmä on mahdollisesti yksi selittävä tekijä tyytyväisyyden kasvussa.

Syyinä siihen, ettei aktiivisuutta kuitenkaan ole arvostettu kyseisiä prosenttiosuuksia korkeammalle voidaan haastattelujen perusteella selittää sillä, ettei asiakas koe saavansa tietoa ohjelmistoon tehdyistä muutoksista. Asiakkaat ovat kokeneet passiivisuutena sen, ettei korjauksista tiedoteta. Tyytyväisyyttä aktiivisuutta kohtaan olisi mahdollista entisestään nostaa kehittämällä tiedottamista erityisesti muutoksista, jotka monesti koskevat kaikkia järjestelmää käyttäviä asiakkaita. Muutokset eivät näin ollen tulisi asiakkaille yllätyksenä, vaan niihin pystyttäisiin etukäteen varautumaan ja tätä kautta ennakoimaan tulevaisuutta. Muutoksista ilmoittaminen ja korjauksista tiedottaminen ovat avaintekijöitä päivittäisen työn ja liiketoiminnan sujuvuuden auttamisessa.

Toisessa osassa ensimmäistä kysymysparia haluttiin selvittää asiakkaiden kokemuksia siitä, kokevako he Logican ehdottamien keinojen osuvan oikein omaan liiketoimintaansa ja päivittäiseen työhönsä. Kyselyyn vastaajista hieman yli puolet vastasi vuoden 2011 osalta, että keinot osuvat oikein heidän omaan liiketoimintaansa ja päivittäiseen työhönsä. Tyytyväisten osuus nousi noin 70%:iin vuoteen 2012 tultaessa. Haastattelutulokset tukevat tyytyväisyyden positiivista kehitystä ja ovat osaltaan nostamassa sitä, sillä haastattelutulosten perusteella keinojen oikeaan kohdentumiseen ollaan oltu hyvin tyytyväisiä molempien vuosien osalta. Tyytyväisyyttä voidaan selittää hyvällä yhteistyöllä asiakkaan ja Logican yhteyshenkilöiden välillä sekä asiakkaan omalla aktiivisuudella. Haastattelussa tuotiin esiin, että asiakassuhteet ovat onnistuneet ja sitä kautta on koettu Logican olevan tietoisia asiakasyrityksen toiminnasta, jolloin keinot on voitu kohdistaa liiketoiminnan tarpeisiin ja päivittäiseen työhön sopiviksi. Haastattelussa nostettiin myös esiin asiakkaan oman roolin tärkeys yhteistyöprosessissa, jolla tarkoitettiin sitä, että asiakkaan koetaan olevan tärkeää myös omalta osaltaan edesauttaa yhteistyötä tuomalla omia halujaan ja tarpeitaan aktiivisesti esiin.

Näihin asiakkaan esiin nostamiin asioihin Logican on koettu vastaavan hyvin, mitä voidaan pitää selittävänä tekijänä keinojen oikean kohdentamisen arvioinnissa.

Viestinnässä tarkoituksena oli selvittää, kuinka asiakkaat kokevat käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrän riittävyyden vuosien 2011 ja 2012 aikana. Lähes 60% vastaajista piti kyseisiä viestinnän keinojen määrää riittävinä vuonna 2011. Viestinnän määrään tyytyväisten kyselyyn vastaavien asiakkaiden määrä nousi noin kymmenen prosenttia vuoteen 2012 tultaessa, jolloin tulos oli 68%. Haastattelujen perusteella selkeää syytä tähän nousuun ei saatu, sillä molemmat haastateltavat vastasivat olleensa tyytyväisiä viestinnän määrään molempina vuosina eivätkä ole huomanneet varsinaista muutosta tai viestinnän merkittävää lisääntymistä vuosien välillä. Kuitenkin erääksi prosenttien nousun selittäväksi tekijäksi nousi Logican myyntiorganisaation aktiivisuuden lisääntyminen. Haastattelussa tuotiin esiin, että myyntiorganisaatio on viimeisen vuoden aikana panostanut yhteydenottoihin puhelimitse. Tämä saattaa olla yksi selittävä tekijä siihen, mikä on nostanut tyytyväisyyttä viestinnän määrää kohtaan. Viestinnän määrän on katsottu olevan tarpeellisen runsasta, eikä sitä haastattelutulosten perusteella ole aiheellista lisätä entisestään.

Viestien sisällön oikeaan osumiseen asiakkaan liiketoiminnan tarpeet huomioon ottaen oli toisen kysymyksen aiheena viestintää koskevassa kysymysparissa. Myös viestien sisällön oikeaan kohdentamiseen on oltu melko tyytyväisiä. Vuonna 2011 yli puolet asiakkaista oli siihen tyytyväisiä, ja tyytyväisten asiakkaiden osuus nousi muutaman prosentin vuoteen 2012 tultaessa. Kyselytutkimuksen tulokset saavat täyden tukensa myös haastattelutuloksista, joista ilmeni, että viestien sisältöön on oltu tyytyväisiä molempien tutkittavien vuosien osalta. Näin ollen tulosten perusteella voidaan yleistää, että suuri osa asiakkaista kokee viestien sisällön osuvan oikein oman liiketoiminnan tarpeisiin.

Parhaimpana viestinnän muotona pidettiin sähköpostiviestintää, jonka tulisi olla sisällöllisesti mahdollisimman henkilökohtaisesti asiakkaan tarpeisiin kohdennettua. Yleisluontoista viestintää pidetään enemmän turhana kuin hyödyllisenä haastattelutulosten perusteella. Viestinnän sisältöä on pidetty hyvin asiakkaalle kohdennettuna ja asiakkaan sen hetkiset tarpeet huomioon ottavana. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että Logica on onnistunut asiakaskeskeisyydessä viestinnässään sekä vuonna 2011 että 2012. Asiakkaan turhiksi kokemat yleisluontoiset viestit ovat vähentyneet, ja viestinnässä on keskitytty ottamaan huomioon kyseisen asiakkaan intressit ja pyritty vastaamaan sen hetkisiin haasteisiin. Tyytyväisyyttä haastattelujen perusteella on mahdollista

entisestään lisätä keskittymällä nimenomaan vielä lisää kyseisen asiakkaan tarpeisiin ja keskittämällä viestintää tarkasti rajatulle kohderyhmälle.

Muoti- ja tekstiiliteollisuuden yhdeksi keskeiseksi tutkimusosa-alueeksi tuote- ja palvelustrategian implementoinnin onnistumista arvioitaessa määriteltiin Logican muoti- ja tekstiiliteollisuus verkkopalveluiden tuottajana. Kyselyssä tiedusteltiin, tunnistavatko vastaajat Logican kyseisten verkkopalveluiden tuottajana. Kyselyyn vastaajista noin 60% ilmoitti tunnistavansa sen vuonna 2011, ja vuoteen 2012 tultaessa tunnistuksen aste on noussut lähes 70%:iin. Haastateltavat tunnistivat myös Logican verkkopalveluiden tuottajana, mutta eivät osanneet nimetä konkreettisia keinoja, joilla tunnistettavuutta olisi aktiivisesti pyritty tutkittavien vuosien välillä parantamaan. Haastatteluissa ei käynyt ilmi, että toimia tunnistettavuuden lisäämään olisi tehty, joten se selittää osaltaan sen, että tunnistettavuudella ei ole ollut suurempia edellytyksiä nousta. Tunnistettavuuden lisäämiseksi kaivattaisiin aktiivisia toimia Logican taholta, kuten yhteydenottoja puhelimitse. Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi se, että asiakkaat toivovat demoja ja esimerkkejä, joita Logican tulisi tarjota heille verkkopalveluistaan. Esimerkiksi WebDafon ominaisuuksista tulisi kertoa aktiivisesti sähköpostitse, näin myös erilaisia toimintoja käyttämättömät asiakkaat tulisivat tietoiseksi eri mahdollisuuksista ja niiden tuomista hyödyistä.

Toinen osa kysymysparista koski asiakkaan kokemusta muoti- ja tekstiiliteollisuuden verkkopalveluiden tuomaa lisäarvoa kohtaan. Vuonna 2011 noin 60% vastaajista ilmoitti, että verkkopalvelut tuovat liiketoiminnalle lisäarvoa ja 17% oli sitä mieltä, etteivät ne tuo lisäarvoa. Samanmielisten vastaajien osuus vuonna 2012 oli noussut 66%:iin, erimielisten prosenttiosuuden jäädessä noin kymmeneen ja loput vastaajista valitsivat vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Suhteellisen olennaisena voidaan pitää sitä, että jälkimmäisenä tutkittavana vuotena lähes neljäsosa vastaajista valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”, joka tarkoittaa sitä, ettei asiakas tiedä, tuovatko kyseiset verkkopalvelut lisäarvoa. Verkkopalveluiden tunnistettavuutta tulisi entisestään pyrkiä näiden tulosten perusteella lisäämään. Kysymysparin vastauksista voidaan tehdä päätelmä, että suurin osa asiakkaista, jotka verkkopalvelut tunnistavat, kokevat ne hyödylliseksi.

Verkkopalvelut näiden tuloksien nojalla ovat nähtävissä selkeänä kehityskohteena tulevaisuuden kehittämistoimia mietittäessä. Haastattelututkimus tukee kyselytutkimuksen tuloksia sekä tunnistettavuuden että lisäarvon tuomisen näkökulman osalta. Haastatteluiden perusteella verkkopalveluiden liiketoiminnalle tuoma lisäarvo koettiin merkittävänä molempien tutkittavien vuosien osalta. Tunnistamisen asteen ja verkkopalveluiden lisäarvon kokemisen noususta

huolimatta tunnistettavuuteen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Haastatteluissa tuotiin selkeästi esiin, että tärkeimpinä kehittämistoimina verkkopalveluiden osalta tulisi keskittyä tunnistettavuuden lisäämiseen tähtääviin toimenpiteisiin sekä itse palveluiden kehittämiseen helppokäyttöisemmiksi. Tyytyväisyyden astetta on myös mahdollista nostaa entistä paremmalla tiedottamisella palveluiden ominaisuuksista ja niiden osumisesta asiakkaan tarpeisiin. Logicalta toivotaan enemmän aktiivisuutta muun muassa kehitysehdotuksien muodossa.

Toinen keskeinen muoti- ja tekstiiliteollisuuden kysymyspari käsitteli Logicalta saatavissa olevia sähköiseen tiedonvälitykseen liittyviä EDI- ja/tai Finvoice-palveluita. Ensimmäisessä kysymyksessä asiakkailta tiedusteltiin, ovatko he tietoisia, että Logicalta on saatavissa kyseisiä palveluita. Sekä vuoden 2011 että vuoden 2012 kyselyvastauksista kävi selväksi, että suurin osa vastaajista on tietoisia kyseisistä sähköiseen tiedonvälitykseen liittyvistä EDI- ja/tai Finvoice-palveluista. Kyselytulos ei saa täyttä tukea haastatteluiden tuloksesta, sillä toinen haastateltavista ei ollut kuullut aiemmin puhuttavan EDI- tai Finvoice-palveluista Logican tuottamina. Vastaavasti toinen haastateltavista on ollut täysin tietoinen palveluista molempien vuosien osalta. Selittäjäksi tietoisuuden erittäin suurelle asteelle voidaan pitää palveluista tiedottamista ja sitä, että vuosien varrella on tehty monia toteutuksia liittyen kyseisiin palveluihin.

Toisessa osassa kysymysparia haluttiin vastaus siihen, kokeeko asiakas sähköisen tiedonvälitykseen liittyvien EDI- ja/tai Finvoice-palveluiden tukevan omaa liiketoimintaansa. Lähes kaikki (89%) kyselyyn vastaajista kokivat molempien tutkittavien vuosien osalta palveluiden tukevan omaa liiketoimintaansa. Panostukset, joita Logica on kyseisten palveluiden eteen viimeisen vuoden aikana tehnyt, ovat tulosten perusteella selkeästi olleet oikeita ja tarkoituksenmukaisia. Lähes kaikki asiakkaat ovat helposti saaneet tietoa palveluista, ja niiden avulla asioiden helppo ja varma toteuttaminen on katsottu suureksi eduksi. Keskeisimpänä syynä siihen, että asiakkaat kokevat palveluiden tukevan omaa liiketoimintaansa liittyvät haastattelun perusteella palveluiden kokonaisvaltaisuuteen. Kyseiset palvelut tukevat ja helpottavat montaa asiaa liiketoiminnassa, ja joissain asiakasyrityksissä niitä voidaan pitää korvaamattomina.

Kolmas keskeinen muoti- ja tekstiiliteollisuuden kysymyspari pyrki selvittämään asiakaskunnan tietoisuutta ja tyytyväisyyden kokemuksia Logican tarjoamiin varastointiin liittyviin WLAN-ratkaisuihin. Kysymysparin ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin saada tieto siitä, kuinka suuri osa asiakkaista tunnistaa varastointiin liittyvät WLAN- ratkaisut Logican tarjoamina ja kuinka tämä osuus on tutkittavien vuosien aikana muuttunut. Vuonna 2011 noin 57% asiakkaista vastasi

tunnistavansa ratkaisut ja tunnistaminen on noussut seuraavaan vuoteen tultaessa noin 10%. Toinen osa kysymyksestä koski asiakkaan kokemusta siitä, helpottavatko WLAN-ratkaisut varastotoimintoja. Vastaajista 60% koki molempien vuosien osalta, että kyseiset ratkaisut helpottavat heidän varastotoimintojaan. Huomionarvoista vastausprosentteja tarkasteltaessa on se, että vastaajista noin 34% valitsivat ”en osaa sanoa”-vaihtoehdon molempina tutkittavina vuosina. Edelliset kyselytutkimuksen tulokset saavat tukea haastattelutuloksista, jossa molemmat haastateltavat kokivat molempien tutkittavien vuosien osalta sekä tietoisuutta että tyytyväisyyttä WLAN- ratkaisuja kohtaan. Syynä siihen, ettei ratkaisujen tunnistettavuus ollut kasvanut enempää vuosien välillä, voidaan pitää aktiivisen tiedottamisen puutetta haastattelujen perusteella. Kyseisien ratkaisujen kohdalla on koettu, että niistä pitää enemmän itse ottaa aktiivisesti selvää, kuin saada tietoa Logican toimesta. Logican toivotaan lisäävän aktiivisuuttaan tiedottamista kohtaan ja tuovan selkeästi esille ratkaisun hyötyjä asiakkaan liiketoimintaan.

Kolmannes vastaajista ei osaa sanoa, helpottavatko WLAN-ratkaisut varastotoimintoja. Aktiivisuuden puute tiedottamista kohtaan heijastuu todennäköisesti myös vastausprosentteihin suhteessa kokemuksiin tyytyväisyyttä kohtaan, koska ratkaisuja ei tunneta kunnolla. WLAN-ratkaisuista tiedottaminen aktiivisesti asiakkaalle korreloi todennäköisesti tyytyväisyyttä niitä kohtaan, joten ratkaisuna tyytyväisyyden kasvattamiseen tulevaisuudessa voidaan pitää juuri oikean tiedon välittämistä asiakaskunnalle. Oikealla tiedolla tarkoitetaan haastattelujen perusteella tarkkaa ominaisuuksien kuvailua, uudistuksista informoimista sekä kehitteillä olevista asioista kertomista. Asiakkaan kehitystarpeiden huomioiminen ja juuri hänen tarpeisiin reagoiminen ovat oleelliset seikat tyytyväisyyden kokemuksessa, johon on mahdollista päästä aktiivisella ja henkilökohtaiseksi koetulla vuorovaikutuksella.

6.2.2 Yhteenveto

Muoti- ja tekstiiliteollisuuden tuote- ja palvelustrategian implementointiprosessia voidaan pitää suurimman osan tutkittavan kohteen tietoisuuden tai tyytyväisyyden asteen nousun ansiosta onnistuneena. Tutkimuksessa tutkittiin asiakkaiden tietoisuutta ja tyytyväisyyttä vuosien 2011 ja 2012 aikana Logican aktiivisuutta ja viestintää kohtaan, jonka lisäksi tarkastelun kohteena olivat Logica muoti- ja tekstiiliteollisuuden verkkopalveluiden tuottajana, sähköiseen tiedonvälitykseen liittyvät EDI- ja Finvoice-palvelut sekä varastointiin liittyvät WLAN-ratkaisut.

Tuloksien perusteella voidaan tiivistää, että asiakkaiden tyytyväisten kokemusten kehitys Logican aktiivisuutta kohtaan on ollut positiivista. Logicaa kohtaan tuntemat aktiivisuuden kokemuksen muutokset ovat olennaisia määriteltäessä implementoinnin onnistumista. Kyselytutkimuksen mukaan ainoastaan hieman yli kolmannes asiakkaista koki Logican etsivän aktiivisesti keinoja auttaa asiakkaan liiketoimintaa ja päivittäistä työtä vuonna 2011. Logican aktiivisuutta kohtaan tyytyväisyys kasvoi lähes 50%:iin seuraavaan vuoteen tultaessa ja tulosta tukevat haastattelujen vastaukset, joiden perusteella aktiivisuus nähtiin hyvänä ja riittävänä molempien tutkittavien vuosien osalta. Tyytyväisyyden kasvu on perusteltavissa tiketointijärjestelmän käyttöönotolla vuonna 2012 haastattelujen perusteella. Ohjelmistoon tehdyistä muutoksista ja korjauksista ilmoittamista voidaan pitää avainasemassa mietittäessä aktiivisuuden kehittämistä jatkossa.

Tuotteiden ja palveluiden osalta suurin kehityspotentiaali voidaan nähdä olevan varastointiin liittyvillä WLAN-ratkaisuilla. Tunnistamisen osuus nousi tutkittavien vuosien välillä noin 10%, jolloin sen aste oli vuonna 2012 noin 69%. Kehityskohtena WLAN-ratkaisuja voidaan perustella erityisesti sillä, että yli kolmannes vastaajista valitsivat vaihtoehdon ”en osaa sanoa” molempina vuosina, kun kysyttiin, kokevatko he ratkaisujen helpottavan varastotoimintojaan. Tiedon puute heijastuu todennäköisesti myös vastausprosentteihin suhteessa kokemuksiin tyytyväisyyttä kohtaan, koska ratkaisujen ominaisuuksia ja hyötyjä ei tunneta kunnolla. Ratkaisuista aktiivisen tiedottamisen avulla tiedostamisen tasoa nostamalla asiakkaita olisi mahdollista ohjata käyttämään kyseisiä palveluita, jotka suurin osa vastaajista kokee molempien vuosien tulosten perusteella varastotoimintoja helpottaviksi.

Tutkimuksen kohteena olevien tuotteiden ja palveluiden osalta merkittävää tunnistamisen tai tietoisuuden muutosta ei tullut esiin tarkasteltaessa verkkopalveluita kohtaan tai sähköiseen tiedonvälitykseen liittyviin EDI- ja/tai Finvoice-palveluihin tulleita vastauksia. Näiden molempien osalta tyytyväisyyden asteen voidaan sanoa vakiintuneen suhteellisen korkealle tasolle tutkittavia vuosia tarkasteltaessa. Molempien palveluiden osalta tietoisuutta ja tyytyväisyyttä voidaan perustellusti pitää hyvänä, ja positiivinen kehitys on nähtävissä, mitä voidaan lähtökohtaisesti pitää implementoinnin onnistumisen mittarina.

6.3 Kiinteistönpito

6.3.1 Analyysi

Kyselylomakkeen (Liite 3) ensimmäinen kysymyspari käsitteli asiakkaiden kokemuksia Logican aktiivisuutta kohtaan. Ensimmäinen kysymys pyrki selvittämään, kuinka Logican koetaan auttavan asiakkaan liiketoimintaa ja päivittäistä työtä. Kyselyaineiston (Liite 7) perusteella vuonna 2011 noin 60% vastaajista koki Logican etsivän aktiivisesti keinoja auttaa asiakkaan liiketoimintaa ja päivittäistä työtä. Logican aktiivisuuteen tyytyväisten asiakkaiden prosentuaalinen osuus kasvoi hieman vuoteen 2012 tultaessa. Positiivinen kyselytulos saa tukensa myös haastattelutuloksista, joissa aktiivisuutta pidettiin hyvänä molempina vuosina. Selittäväksi tekijäksi aktiivisuuden suhteellisen korkealle asteelle voidaan löytää sekä vuoden 2011 että vuoden 2012 käyttäjäpäivien onnistumisesta. Haastattelujen perusteella molempien vuosien käyttäjäpäivillä pureuduttiin hyvin asiakkaiden kokemiin ongelmakohtiin ja niihin etsittiin Logican toimesta aktiivisesti ratkaisuja. Vuoden 2012 käyttäjäpäivillä tuotiin esiin myös eräitä kehittämisuutisia, jotka saattoivat edistää luottavaisen mielen ja tyytyväisyyden kehittymistä. Haastattelujen perusteella melko korkeaa tyytyväisyyden astetta voidaan selittää myös molempien tutkittavien vuosien aikana toteutuneilla päivityksiin kohdistuvilla parannuksilla. Päivityksiä on viimeisen vuoden aikana tullut ohjelmistoon myös aiempaa enemmän, minkä voidaan nähdä olevan osasy tyytyväisyydelle.

Vuosien 2011 ja 2012 välillä tyytyväisyyttä olisi haastatteluaineiston perusteella voitu lisätä aktiivisemmalla yhteydenpidolla asiakkaaseen. Vuorovaikutusta voidaan pitää suuressa roolissa asiakkaan kokeman aktiivisuuden lisäämisessä. Tyytyväisyyttä tulevaisuudessa olisi haastateltavien mukaan mahdollista lisätä aktiivisuuden osalta myös kehittämällä käyttäjäpäiviä. Asiakkaat toivoisivat siellä keskittyvän tulevaisuuden linjausten lisäksi enemmän tämän hetken toteutuksiin, niiden ongelmakohtiin ja ongelmanratkaisuihin. Tukea, jota käyttäjäpäivillä asiakkaille eri toteutuksista voidaan Logican asiantuntijoiden toimesta välittää, pidetään merkittävänä aktiivisena asiakkaan liiketoiminnan auttamiskeinona.

Toinen osa kysymysparia muotoiltiin selvittämään, kuinka Logican ehdottamat keinot osuvat asiakkaan mielestä oikein liiketoimintaan ja päivittäiseen työhön. Kyselytulosten perusteella hieman yli 60% vastaajista molempien tutkittavien vuosien osalta vastasi olevansa sitä mieltä, että keinot osuvat omaan liiketoimintaan ja päivittäiseen työhön oikein. Voidaan olettaa, että suurin osa niistä asiakkaista, jotka kokevat Logican etsivän aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaa ja päivittäistä

työtä, kokevat myös keinojen osuvan siihen oikein. Haastattelujen perusteella tätä tyytyväisten osuutta voidaan vahvistaa ja sitä voidaan kasvattaa vuoteen 2012 tultaessa. Logican koetaan kohdentaneen keinot oikein suhteessa asiakkaan liiketoimintaan ja kuunnelleen asiakasta tehden tarvittavat muutokset ja parannukset palautteen perusteella. Logican tehtäviksi mielletään asiakkaan toiveiden kuunteleminen ja uusien ulottuvuuksien kehittäminen sekä luominen. Näissä tehtävissä sen on katsottu haastattelujen perusteella onnistuneen hyvin.

Toinen kysymyspari koski viestintää Logican ja sen asiakkaiden välillä. Ensimmäisessä viestintää koskevassa kysymyksissä haluttiin selvittää, kuinka tyytyväisyys käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrän riittävyyteen on muuttunut vuosien 2011 ja 2012 välillä. Hieman yli puolet asiakkaista ei pitänyt määrää riittävänä vuonna 2011, ja vastaajien osuudet määrään tyytyväisten ja tyytymättömien välillä olivat lähes tasoissa vuoteen 2012 tultaessa kuitenkin siten, että määrään tyytyväisten osuus oli hieman viestinnän määrää riittämättöminä pitäviä korkeampi. Tätä tulosta tukevat myös osittain haastattelutulokset, joiden mukaan viestinnän määrä ei ole ollut välttämättä kaikkien asiakkaiden tarpeet huomioon ottaen riittävää. Suurimpina viestinnän puutteina pidettiin sitä, että tiedotteita lähetetään lähinnä vain silloin, kun uusia versioita tai päivityksiä on ladattavissa, muuten tiedottaminen tai yhteydenotto koetaan hyvin vähäisenä. Haastattelujen perusteella asiakkaiden tyytyväisyyttä lisäisivät suuresti yhteydenotot asiakkaisiin vuosittaisten tapaamisten välillä, jolloin asiakkaalla olisi mahdollisuus tuoda esiin uusia halujaan ja tarpeitaan ohjelmistoa kohtaan. Viestinnällä tulisi tähdätä nimenomaan tarkoituksenmukaisuuteen, jossa vältettäisiin turhia viestejä ja pyritäisiin kohdistamaan viestintä juuri oikeaa asiakasjoukkoon palvelemaan heidän vaatimuksiaan.

Viestintää koskien tutkimuksessa haluttiin selvittää myös, kuinka viestien sisällön koetaan osuvan liiketoiminnan tarpeisiin. Kyselytulosten perusteella selviää, että yli puolet asiakkaista kokee viestien sisällön osuvan oikein oman liiketoiminnan tarpeisiin vuonna 2011. Seuraavaan vuoteen tultaessa viestien sisältöön tyytyväisten asiakkaiden osuus on noussut muutaman prosentin, noin 60%:iin. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei viestien sisältöön olla täysin tyytyväisiä. Lähtökohtaisesti toteutettua viestintää pidettiin suhteellisen hyvänä. Kuitenkin viestien sisältö koettiin monessa tapauksessa epäselvänä tai epätasällisenä. Epäselvyys korostui muutostilanteissa, joissa asiakas kokee epävarmuutta, miten jossakin asiassa tulisi menetellä. Viestintään toivottiin lisää täsmällisyyttä ja selkeyttä, koska monet viestit koettiin sisällöllisesti niin haastaviksi, että ne vaatisivat konkreettista mallintamista, jolloin pelkästään paperille kirjoitettua selitettä ei koeta

riittäväksi. Demonstroivampi ote viestinnässä olisi hyvä kehitysaskel viestinnässä ja toisi sitä kohtaan lisää tyytyväisyyttä haastattelujen perusteella.

Vastaajista noin viidennes molempien vuosien osalta vastasi, ettei osaa sanoa, osuuko viestien sisältö oman liiketoiminnan tarpeisiin. Tämän voidaan katsoa olevan yksi konkreettinen esimerkki siitä, että viesti on saatettu kokea liian epäselväksi, jolloin sen hyöty on jäänyt välittymättä. Kuitenkin melko suurta viestinnän sisältöön tyytyväisten asiakkaiden osuutta voidaan selittää jo viestinnän määrällä. Haastattelutkin tukevat ajatusta, jonka mukaan kaikkea viestintää ja yhteydenpitoa pidetään hyödyllisenä ja asiakkaan tarpeita huomioonottavana. Viestien ajoitusta ja kohdentamista on pidetty oikeina, ja se on osasy, joka voidaan nähdä tyytyväisten suuren osuuden selittäjänä.

Kiinteistönpidon yhdeksi keskeiseksi tutkimusosa-alueeksi tuote- ja palvelustrategian implementoinnin onnistumista arvioitaessa määriteltiin Leea-palvelut. Kyselyssä tiedusteltiin, tunnistavatko asiakkaat Logican kiinteistötoimialan verkkopalveluiden tuottajana (Leea). Kyselyyn vastaajista vain neljännes vastasi tunnistavansa ne vuonna 2011. Vuoden 2011 vastauksista selvisi, että peräti 30% vastaajista ei osaa sanoa, tunnistavatko he Logican Leea-verkkopalveluiden tuottajana. Vuoteen 2012 tultaessa tunnistamisen aste on noussut selkeästi, kun noin 40% vastaajista ilmoitti tunnistavansa Logican palveluiden takana. Edelleen toisen tutkittavan vuoden osalta ryhmä, joka ei osaa sanoa asiaan kantaansa, on noin 30%. Kyselytulosten perusteella voidaan todeta, että tunnistettavuus on selkeästi noussut, mutta noin 40%:n osuutta ei voi pitää täysin tyydyttävänä. Olennaista kehityksessä on huomata myös se vastaajien joukko, joka ei osaa sanoa, tunnistaako tutkittavaa kohdetta.

Haastatteluista saadut tulokset ovat linjassa kyselytulosten kanssa, sillä toinen haastateltavista ilmoitti olevansa täysin tietämätön kyseisistä Leea-palveluista ja vastaavasti toinen tuns ne. Vuosien välillä tapahtunutta tunnistamisenasteen nousua voidaan selittää haastattelun perusteella vuoden 2012 käyttäjäpäivillä tarjotusta Leean esittelystä. Esittely koettiin liian nopeaksi ja teoreettiseksi, eikä välttämättä näin ollen pystynyt tarjoamaan asiakkaalle tarpeeksi tietoa siitä, kuinka palvelu tulisi hyödyttämään asiakkaan liiketoimintaa. Kuitenkin vuoden 2012 käyttäjäpäivien ansiosta tunnistettavuuden on voitu nähdä vahvistuneen. Tunnistettavuutta olisi haastattelujen perusteella ollut mahdollista lisätä mahdollistamalla käyttäjäpäivillä Leean toiminnallisuuksien kokeilemisen, jonka voidaan yleisesti kokea edesauttavan uuden asian omaksumista ja laajempaa ymmärtämistä.

Kyselytulosten perusteella voidaan todennäköisesti yleistää, että ne asiakkaat, jotka Leea-palvelut tunnistavat, kokevat palveluiden omalle liiketoiminnalle mahdollistavan edun. Leea-palveluihin liittyvän kysymysparin toisessa kysymyksessä haluttiin selvittää, kokevatko asiakkaat verkkopalveluiden tuovan liiketoimille lisäarvoa. Kyselytulosten perusteella sekä vuonna 2011 että 2012 noin 40% vastaajista ilmoitti verkkopalveluiden tuovan lisäarvoa liiketoiminnalle. Verkkopalveluita kohtaan koettu tyytyväisyys nousi noin viisi prosenttia vuosien välillä. Molempien tutkittavien vuosien osalta suuri joukko vastaajista ilmoitti ettei osaa sanoa tuovatko verkkopalvelut liiketoiminnalle lisäarvoa. Näiden vastaajien osuus oli noin 40%. Huomionarvoista on se, että verkkopalveluita kohtaan koettu liiketoiminnalle lisäarvoa tuova vaikutus on selkeästi olemassa myös sellaisilla asiakkailla, jotka eivät tunnista Logicaa kiinteistötoimialan verkkopalveluiden tuottajana. Kyselytulosten perusteella voidaan yleistää, että ne asiakkaat, jotka verkkopalvelut ilmoittivat tunnistavansa, kokevat myös niiden liiketoimintaa hyödyttävät vaikutukset. Haastattelutulokset tukevat verkkopalveluita kohtaan koetun hyödyn merkitystä, ja niiden perusteella tunnistettavuuden lisääminen voidaan nähdä keskiössä tulevaisuuden toimia mietittäessä. Verkkopalveluiden osalta tutkimustulosten perusteella voidaan todeta tunnistettavuuden korreloivan lisäarvon kokemisen kanssa.

Toinen keskeinen tutkimusosa-alue palveluihin liittyen kiinteistönpidon osalta oli SaaS-palvelut. Kyselyssä haluttiin selvittää, tunnistavatko asiakkaat Logican kiinteistötoimialan SaaS-palveluiden tuottajana. Vuoden 2011 osalta ainoastaan 14% vastaajista ilmoitti tunnistavansa Logican SaaS-palveluiden tuottajana, kun vuoteen 2012 tultaessa vastaava lukema oli 19%. Molempien vuosien osalta niiden asiakkaiden osuus, jotka valitsivat vaihtoehdon ”en osaa sanoa”, oli peräti 43% ja loput vastaajista eivät tunnistaneet kyseisiä palveluita. Tuloksista on nähtävissä, että tietoisuus Logicasta SaaS-palveluiden tuottajana ei ole juuri kasvanut tutkittavien vuosien välillä ja suurin osa vastaajista ei kyseisiä palveluita tunnista vuoteen 2012 mennessä.

Haastattelujen perusteella voidaan vahvistaa kyselyn tuottamia tuloksia. Kumpikaan haastateltavista ei tunnistanut Logicaa SaaS-palveluiden tuottajana kummankaan tutkittavan vuoden osalta eikä näin ollen pystynyt vastaamaan palveluiden liiketoiminnan hyödyttävyyttä arvioivaan kysymykseen. Tietoisuuden puute heijastuu väistämättä myös kokemukseen siitä, vapauttaako SaaS-palvelu keskittymään omaan ydinliiketoimintaan, jonka oli tarkoitus olla kysymysparin toisen osan selvityksen kohteena. Kummankin tutkittavan vuoden osalta suurin osa (73%) vastaajista ilmoitti ettei osaa sanoa, vapauttaako SaaS-palvelu keskittymään omaan ydinliiketoimintaan. Ainoastaan

11% koki näiden palveluiden tukevan omaa liiketoimintaa. Tyytyväisten osuus palveluita kohtaan ei muuttunut tutkittavien vuosien välillä, joten positiivista kehitystä ei ole tapahtunut. Haastattelujen perusteella voidaan yleisesti todeta tiedottamisen olevan avainasemassa toimintaa kehitettäessä. Olennaista on varmistaa tiedon perillemeno, jotta asiakas todella saa käsityksen, mistä on kyse.

Kolmas kiinteistönpidon tuottamiin palveluihin liittyvä kysymyspari koski Logican Koki Kiinteistönpitoon tarjoamia Palvelupäällikkyyss- /Oma lääkäri-palveluita. Vain alle kymmenesosa vastaajista tiesi vuonna 2011, että Logica tarjoaa kyseisiä palveluita. Vuoteen 2012 tultaessa tietoisuus on pysynyt edellisvuoteen verrattuna samana. Molempien vuosien osalta lähes 50% vastaajista ilmoitti ettei tiedä Logican tarjoavan kyseisiä palveluita loppujen vastaajien valitessa ”en osaa sanoa”- vaihtoehtoa. Haastatteluissa ilmeni, ettei kumpikaan haastateltavista tunnistanut Palvelupäällikkyyss-/ Oma lääkäri-palveluita.

Kysymysparin toinen osa koski asiakkaan Palvelupäällikkyyss- ja Oma lääkäri-palveluita kohtaan kokemaa hyötyä. Vastaajista peräti 70% vastasi vuoden 2011 osalta ettei osaa sanoa, kokeeko kyseisistä palveluista voivan olla hyötyä liiketoiminnalleen. Tämän vastaajaryhmän prosenttiosuus on laskenut hieman seuraavaan tutkittavaan vuoteen tultaessa, mutta edelleen suurin osa vastaajista (65%) ei osaa sanoa, olisiko palveluista hyötyä. Noin viidennes kokee, että palveluista voisi olla hyötyä liiketoiminnalleen ja kehitys on ollut muutaman prosenttiyksikön verran positiivista. Todellisesta tyytyväisyyden noususta ei näin ollen voida puhua, koska ero vuosien välillä on niin pieni ja palvelun hyödyistä tietämättömien osuus merkittävä. Suurimpana ongelmana ja vallitsevan tilanteen selittävänä tekijänä voidaan pitää selkeästi tietoisuuden puutetta. Haastattelut vahvistivat tiedottamisen ja markkinoinnin vaillinaisuuden sekä informaation puutteen. Asiakkaat eivät olleet kuulleet palveluista tai sitten tiedottaminen on tapahtunut liian yleisellä tasolla, jonka vuoksi asiakas on kokenut palveluiden hyötyjen esiin tuomisen omiin tarpeisiinsa nähden puutteelliseksi.

6.3.2 Yhteenveto

Kokonaisuudessaan kiinteistönpidon tuote- ja palvelustrategian implementoinnin onnistumista, tutkittavien kohteiden osalta, voidaan pitää monelta osin onnistuneena. Suurimmassa osassa tutkittavia kohteita tietoisuus tai tyytyväisyys on kehittynyt positiivisesti. Tutkimuksessa tutkittiin asiakkaiden tietoisuutta ja tyytyväisyyttä vuosien 2011 ja 2012 aikana Logican aktiivisuutta ja viestintää kohtaan, jonka lisäksi tarkastelun kohteena olivat Logica kiinteistötoimialan Leea-

verkkopalveluiden tuottajana, Logica kiinteistötoimialan SaaS-palveluiden tuottajana sekä Koki Kiinteistönpitoon tarjottavat Palvelupäällikkyyys-/ Oma lääkäri-palvelut.

Tuloksien perusteella voidaan tiivistää, että viestinnän lisääminen on huomattu asiakaskunnassa ja suurin osa tutkimukseen osallistujista pitää viestinnän sisältöä tarpeellisenä oman liiketoimintansa kannalta molempina tutkittavien vuosien osalta. Viestinnällä on erittäin suuri merkitys asiakastyytyväisyyden parantamisessa ja sen kehittämistä mietittäessä. Tästä syystä tuloksista havaittu tyytyväisyyden kasvu on oleellista. Vuorovaikutteisuus voidaan nähdä etua suovana sekä Logicalle että asiakkaalle, ja haastattelujen perusteella asiakastyytyväisyyttä lisäisivät yhteydenotot vuosittaisten tapaamisten välillä. Näin asiakkaalla olisi mahdollisuus tuoda uudet tarpeet esiin ja Logican asiantuntijat voisivat reagoida niihin tarjoten uusia ratkaisuja asiakkaalle. Yli puolet vastaajista koki, että viestien sisältö osuu oikein oman liiketoiminnan tarpeisiin vuonna 2011 ja vuoden 2012 osalta tyytyväisten osuus kasvoi noin 60%:iin. Haastattelujen perusteella viestien sisältöä olisi mahdollista tarkentaa täsmällisemmäksi, jolloin tyytyväisyys sisältöä kohtaan voisi nousta entisestään.

Tuotteiden ja palveluiden osalta tuloksista kävi ilmi, että yhdenkään tutkimuskohteena olevan tuotteen/palveluun kohdistetun tietoisuuden aste ei noussut 50%:iin. Tämä tarkoittaa sitä, että vain alle puolet vastaajista tiesi kysymyksessä olleesta tuotteesta tai palvelusta vuotena 2011 tai 2012. Tietoisuus tutkittavien vuosien välillä kuitenkin nousi kaikkien muiden palveluiden paitsi Palvelupäällikkyyys-/Oma lääkäri-palvelun kohdalla. Tietoisuuden nousua voidaan pitää selkeästi positiivisena kehityksenä, vaikka prosentuaalisesti osuudet eivät olisi kovin suuria. Suhteellisen matalan tietoisuuden asteen vuoksi palveluiden hyödyn kokeminen omaa liiketoimintaan kohtaan oli vaikeasti määriteltävissä. Kuitenkin kyselytuloksista on pääteltävissä, että monet palvelut koetaan omaa liiketoimintaa hyödyttäväksi, vaikka tietoisuuden aste niistä olisikin suhteessa vähäisempi.

Haastatteluissa esiin tuotu tiedottaminen ja markkinoinnin merkitys nousivat keskiöön analysoitaessa tutkimuskohteena olevia tuotteita ja palveluita. Haastatteluista nousi esiin selkeästi, kuinka liian yleiset tiedotteet ohitetaan täysin eikä niissä oleva informaatio välity asiakkaalle asti. Haastattelun perusteella uusista palveluista ja tuotteista tiedottamisessa olennaisinta on asiakasyrityksen tarpeiden kartoittaminen ja näihin tarpeisiin vastaaminen. Ilman realistista kosketuspintaa päivittäiseen liiketoimintaan viestien ja tiedotteiden asiat eivät välity asiakkaalle asti eivätkä näin ollen hyödytä. Tulosten perusteella on aiheellista olettaa, että tietoisuuden lisääminen

viestinnän eri keinoja käyttäen on avainasemassa pyrittäessä kehittämään toimintaa entistä paremmaksi.

6.4 Hintaseurantapalvelu

6.4.1 Analyysi

Kyselylomakkeen (Liite 4) ensimmäinen kysymyspari käsitteli asiakkaiden kokemuksia Logican aktiivisuudesta. Ensimmäisessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään, kokevatko asiakkaat Logican etsivän aktiivisesti keinoja auttaa asiakkaan liiketoimintaa ja päivittäistä työtä. Kyselyaineiston (Liite 8) perusteella lähes kaikki vastaajista kokivat sekä vuonna 2011 että vuonna 2012, että Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaa ja päivittäistä työtä. Tämä positiivinen kyselytulos saa tukea haastatteluiden tuloksista. Haastattelujen perusteella tyytyväisten asiakkaiden osuutta voidaan vahvistaa aktiivisuuden kokemiseen entisestään molempien haastateltavien ollessa tyytyväisiä Logican aktiivisuuteen molempina vuosina. Logican aktiivisuus on noussut tuntuvasti vuodesta 2011 vuoteen 2012 haastattelujen perusteella. Logican toiminta on koettu vuoden, 2012 osalta aktiivisemmaksi kuin sitä edeltävän vuoden ja aktiivisuuden kokemuksia asiakaskunnassa on lisännyt henkilökohtaisen yhteydenpidon lisääntyminen.

Aktiivisuuden kokemuksia olisi haastattelujen perusteella voitu lisätä entisestään yhteydenottoja lisäämällä. Asiakkaalle on tärkeää, että Logican asiantuntijat kuuntelevat, mitä asiakas tarvitsee ja tarjoavat selkeitä näkemyksiä siitä, mitä jatkossa tullaan asioiden eteen tekemään. Nopea reagointi asiakkaan haluihin ja tarpeisiin voidaan nähdä yhtenä suurimpana tekijänä aktiivisuuden kokemuksen kasvattamiseksi asiakaskunnassa. Asiakkaan intresseihin vastaaminen edellyttää aktiivista ja tarkoituksenmukaista vuoropuhelua asiakkaan ja Logican välillä, ja asiakasarvon muodostumisen kannalta on tärkeää, että kehitysehdotuksia ja uusia näkemyksiä tarjotaan asiakkaalle Logican asiantuntijoiden toimesta.

Aktiivisuuteen liittyen tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka asiakkaat kokevat Logican ehdottamien keinojen osuvan oikein liiketoimintaan ja päivittäiseen työhön. Kyselytulosten perusteella kaikki vastaajista kokivat keinojen osuvan oikein vuonna 2011, mutta vuoteen 2012 tultaessa tyytyväisyys keinojen kohdentamiseen laski neljänneksen. Haastattelut eivät tue tätä negatiivista kehitystä tutkittavien vuosien välillä. Haastattelujen perusteella Logican ehdottomien

keinojen osuvuuteen on oltu erittäin tyytyväisiä molempien vuosien aikana, joten kokonaisuudessaan tulosten perusteella voidaan yleistää keinojen osuvan asiakaskunnan mielestä oikein asiakkaan omaan liiketoimintaan ja päivittäiseen työhön.

Logican asiantuntijoiden tehtäviksi mielletään uusien ajatusten ja mahdollisuuksien tuonti asiakkaalle, ja näissä tehtävissä sen on katsottu haastattelujen perusteella onnistuneen erittäin hyvin. Keinojen osuvuuden oikeiksi mieltämisen positiivisia kokemuksia ja tyytyväisyyttä aktiivisuutta kohtaan olisi ollut mahdollista kehittää vuosien 2011 ja 2012 välillä lisäämällä Logican oman osaamisalueen esilletuomista, jolla on asiakkaan liiketoiminnassa erityistä hyötyä. Yhteydenpitoa ja tiedottamista uusista ja kehitteillä olevista asioista, voidaan pitää myös merkittävänä asiakkaan liiketoiminnan auttamiskeinoina haastattelutuloksien mukaan.

Toisessa kysymysparissa oli tarkoitus selvittää, kokevatko asiakkaat viestinnän määrän riittäväksi. Tarkastelun kohteena olivat käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrät. Vuosien 2011 ja 2012 muutosta ei kyselytulosten perusteella ole nähtävissä, vaan lähes kaikki (75%) vastaajista ilmoittivat olevansa samaan mieltä, mikä tarkoittaa tyytyväisyyttä viestinnän määrää kohtaan. Haastattelut tukevat korkeaa tyytyväisyyden astetta, mutta nostavat tyytyväisyyden astetta tutkittavien vuosien välillä. Henkilökohtainen vuoropuhelu on koettu huomattavasti aktiivisemmaksi vuoden 2012 aikana kuin sitä edeltävänä vuotena, jolla voidaan selittää asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä. Tulosten perusteella voidaan selkeästi yleistää, että asiakkaalle arvoa tuovana on nähty Logican panostaminen vuoden 2012 aikana erityisesti henkilökohtaiseen yhteydenpitoon. Viestinnän määrää voidaan pitää kokonaisuudessaan riittävänä, ja Logican koetaan panostaneen viestinnässä oikeaan asiaan, henkilökohtaiseen viestintään, haastattelujen perusteella.

Viestinnän määrään ollaan lähtökohtaisesti tyytyväisiä, mutta sen kehittäminen on olennaista asiakasarvoa pohdittaessa. Tutkimustuloksista selvisi, että tärkeintä viestinnässä asiakkaan näkökulmasta on sen säännöllisyys ja henkilökohtaisuus. Säännöllisen uutiskirjeet koetaan tarpeellisina, vaikka viestien sisältö on yleisluontoista, mitä ei suuremmassa määrin pidetä hyvänä. Vastapainoksi yleisluontoiselle viestinnälle tarvitaan fyysisiä tapaamisia, joiden merkitys ja tarve nousivat selkeästi esiin haastatteluissa. Alan erilaisiin nopeasti muuttuviin tilanteisiin liittyvät yhteydenotot on koettu oikea-aikaisiksi, ja toimenpiteisiin liittyvä aktiivinen seuranta on haastattelujen mukaan ollut onnistunutta.

Kyselytulosten perusteella voidaan yleistää, että asiakkaat kokevat viestien sisällön osuvan hyvin liiketoiminnan tarpeisiin. Vuoden 2011 osalta kaikki kyselyyn vastaajista ilmoittivat viestien osuvan liiketoiminnan tarpeisiin, mutta vuoden 2012 tyytyväisten osuus on laskenut neljänneksen. Kokonaisuudessaan haastattelut tukevat positiivista kehitystä ja haastattelutuloksien perusteella tyytyväisyyden kokemuksessa ei ole tapahtunut muutoksia, vaan tyytyväisyys viestien sisältöön on ollut yhtä hyvää molempien vuosien aikana. Olennaista viestien sisällön oikeellisuutta arvioitaessa on sen kohdentaminen. Asiakkaalle tuovat arvoa konkreettisesti tietylle asiakkaalle kohdennetut viestit, jotka vastaavat spesifejä tarpeita oikea-aikaisesti. Toimialalla työskentelee erilaisesti organisoituja yrityksiä, joiden eroavaisuudet tulisi ottaa tarkemmin huomioon viestinnässä. Tästä syystä viestien tietynlaisen räätälöinnin kehittäminen mahdollistaisi viestien entistä oikeellisemman kohdentamisen asiakkaalle ja näin paremman vastaavuuden liiketoiminnan tarpeisiin. Haastattelujen perusteella Logica on aktiivisesti pyrkinyt vastaamaan viestinnän haasteisiin ja onnistunut vastaamaan niihin hyvin asiakasnäkökulmasta.

Hintaseurantapalvelun yhdeksi keskeiseksi tutkimusosa-alueeksi tuote- ja palvelustrategian implementoinnin onnistumista arvioitaessa määriteltiin Logican HSP- hintaseurantapalvelun verkkopalvelut. Kysymysparin ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin, tunnistavatko vastaajat Logican HSP-hintaseurantapalvelun verkkopalveluiden tuottajana. Kyselyyn vastaajista lähes kaikki ilmoittivat tunnistavansa kyseiset palvelut sekä vuonna 2011 että 2012. HSP- hintaseurantapalvelun verkkopalveluiden korkea tunnistamisaste saa vahvistusta haastattelutuloksista, joiden mukaan molemmat haastateltavat tunnistavat palvelut molempien vuosien ajalta. Selittäväksi tekijäksi sille, ettei tunnistamisaste noussut 100%:iin lieenee vastaajan vähäinen kokemus alalla tai se, että verkkopalveluiden tunnistamista mahdollisesti hankaloittaa niiden sijoittuminen etuovi.com:n alaisuuteen. HSP-hintaseurantapalveluun ei kaivattu mitään erityisiä muutoksia, mutta yhdeksi kehitysideaksi tunnistettavuudenkin lisäämisen kannalta nostettiin esiin omien sivujen luominen, jotta HSP-hintaseurantapalveluun ei tarvitsisi mennä etuovi.com:n kautta. Haastattelujen perusteella tunnistamisenasteen nostamiseksi Logica ei olisi voinut eikä sen tarvitse tulevaisuudessa tehdä mitään toimia, koska verkkopalveluita pidettiin niin selkeästi tiedossa olevina. Logica on haastateltavien mukaan toiminut aktiivisesti, ollut mukana kaikissa tapahtumissa ja tuonut verkkopalveluita esille monen vuoden ajan, eikä näin ollen sillä ole tarvetta lisätä markkinointia sen suhteen.

HSP-hintaseurantapalvelun verkkopalveluiden osalta tutkimuksessa selvitettiin myös, kokevatko asiakkaat palvelujen tuovan liiketoiminnalleen lisäarvoa. Kyselytulosten perusteella lähes kaikki

asiakkaat (75%) sekä vuonna 2011 että 2012 kokivat, että kyseisistä verkkopalveluista on hyötyä liiketoiminnalle. Prosenttiosuuksista voi päätellä, että todennäköisesti kaikki ne asiakkaat, jotka tunnistivat HSP-hintaseurantapalvelun verkkopalvelut, kokevat myös niiden tuovan lisäarvoa liiketoiminnalleen. Tyytyväisyyden korkeaa astetta voi perustella sillä, että asiakkaat ovat haastattelujen perusteella kokeneet, että Logica on ryhtynyt aktiivisesti toimenpiteisiin eivätkä asiat ole jääneet puheen tasolle. HSP-hintaseurantapalvelua pidetään sisällöllisesti hyvänä, mutta sen sisältämän tiedon täsmällisyydessä ja oikea-aikaisuudessa on haastattelujen perusteella parannettavaa. Kritiikkiä verkkopalvelut saavat aineiston päivittymisen pitkästä ajasta ja toimittajien toimittaman aineiston viiveestä. Selkeät aineistonpäivittämiskäytännöt ja tietojen lukitsemiseen nähtäisiin tarpeellisenä parannuksena verkkopalveluun.

Toinen palveluihin liittyvä tutkimuskohde tutkimuksessa oli Tutka-palveluista saatavat lisäinformaatiot. Yli puolet asiakkaista ei tunnistanut tai ei osannut sanoa tunnistaako Tutka-palveluista saatavia lisäinformaatioita vuonna 2011. Tunnistamisen aste ei ole noussut seuraavaan vuoteen tultaessa. Kyselyn perusteella myös hyvin pieni osa (25%) vastaajista kokee, että Tutka-palvelusta saatava markkinainformaatio tukee oman liiketoiminnan kehitystä. Loput vastaajista ilmoitti, että kyseinen markkinainformaatio ei tue liiketoiminnan kehitystä kummankaan vuoden osalta. Vastauksien prosenttiosuuksia tarkasteltaessa voi nähdä selkeän riippuvuuden tietoisuuden ja palvelun hyödyttävyyden välillä, koska sama osuus vastaajista, joka ilmoitti tunnistavansa palvelun, kokee sen tuottavan markkinainformaation hyödylliseksi.

Haastattelut tukevat osittain kyselytutkimuksen tuloksia. Molemmat haastateltavat olivat kuulleet kyseisestä palvelusta, ja toinen heistä tunsi sitä paremmin. Alhaista tunnistamisen astetta voidaan haastattelujen perusteella selittää tiedottamisen puutteella sekä palvelun luonteella. Syynä tiedon puutteeseen palvelusta voidaan nähdä se, että palvelu on erillinen, jolloin se ostetaan HSP-hintaseurantapalvelusta erillisenä. Näin ollen kaikki ne asiakkaat, jotka käyttävät HSP-hintaseurantapalvelua eivät välttämättä ole ostaneet Tutka-palvelua. Tunnistettavuutta olisi pitänyt tutkittavien vuosien aikana lisätä kohdentamalla markkinointia oikeille ryhmille ja tekemällä aktiivista myyntityötä. Tämänäyttöisestä palvelusta olisi hyvä tuoda yrityskohtaiset konkreettiset edut esiin tarkastelemalla asiaa asiakasyrityksen näkökulmasta sen organisoituminen huomioon ottaen.

Tutkimuksen kohteena olevien vuosien aikana haastattelutuloksiin perustuen voidaan sanoa, että asiakkaat eivät ole huomanneet kyseiseen palveluun liittyvää markkinoinnin lisäämistä eivätkä

palvelun konkreettista myymistä asiakkaille. Tämän tuloksen valossa tunnistamisenasteella ei ole ollut riittäviä edellytyksiä kasvaa positiivisesti, mikä väistämättä näkyy myös palvelua kohtaan kokeman liiketoiminnan tukemisen arvioinnissa. Tutka-palvelua voidaan kuitenkin pitää potentiaalisena kehityskohteena haastattelujen perusteella, sillä haastateltavien tietoisuudenasteesta riippumatta siitä saatavia markkinainformaation tuottavia etuja liiketoiminnalle pidettiin erittäin merkittävinä.

Kolmas palveluihin liittyvä kysymyspari koski räätälöityä raportointia ja/tai verkkopalveluratkaisuja. Kyselyn perusteella suurin osa asiakkaista (75%) ilmoitti tietävänsä, että Logicalta on saatavissa räätälöityä raportointia ja/tai verkkopalveluratkaisuja vuonna 2011. Vuoden 2012 osalta tietoisuudessa ei tapahtunut muutoksia. Haastateltavat tukevat osittain tätä tulosta, sillä toiselle kyseiset ratkaisut olivat tuttuja ja käytössä, toinen vastaavasti ei ollut lainkaan tietoinen niistä. Syy siihen, miksi tieto ratkaisusta ei ole tavoittanut kaikkia, saattaa olla organisatorisessa asemassa. Joillekin henkilöille haastattelun perusteella ratkaisujen käyttäminen on päivittäistä ja vastaavasti esimerkiksi kaikkia välittäjiä ne eivät koske ollenkaan. Oleellista tietoisuuden kasvattamisessa on tavoittaa suurempi joukko eri tehtävissä olevia henkilöitä, jotta viesti leviäisi useampaan suuntaan. Haastattelujen perusteella myös viestinnän keinoihin tulisi kiinnittää huomiota. Tämän tyyppisiä ratkaisuja koskien kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään ehdottoman arvokkaana ja parempana kuin verkon välityksellä tapahtuvaa informaation välitystä.

Vain neljännes (25%) asiakkaista vastasi kokevansa, että räätälöidyllä raportoinnilla ja/tai verkkopalveluratkaisuilla on ollut liiketoiminnalle hyötyä, loput vastaajista ilmoitti olevansa eri mieltä molempien tutkittavien vuosien osalta. Haastattelutulokset eivät tue kyselytuloksia tässä lainkaan. Haastattelutuloksen perusteella kyseisillä ratkaisuilla on liiketoiminnalle selkeää positiivista merkitystä ja ne tuovat lisäarvoa liiketoiminnalle ainakin välillisesti palveluiden luoden uskoa omaan toimintaan. Koska kyselytulokset ovat melko negatiivisia, tulisi huomio kiinnittää toiminnan kehittämiseen, erityisesti räätälöityjen raportointien ja verkkopalveluratkaisujen seurantaan. Syynä tyytymättömyyteen ja siihen, ettei ratkaisujen hyötyjä tunnisteta, on haastattelun perusteella se, että asiakas ei koe niiden täyttäneen asetettuja vaatimuksia. Tästä syystä olosuhteiden muutosten huomioiminen ja tilanteen säännöllinen uudelleenarviointi ovat tärkeitä tekijöitä asiakastyytyväisyyden kehittämisessä.

6.4.2 Yhteenveto

Hintaseurantapalvelun tuote- ja palvelustrategian implementoinnin onnistumisen arvioimisessa on otettava huomioon se, että kyselyyn vastasi ainoastaan neljä henkilöä vaikka vastausprosentti oli 33%. Tulokset eivät ole todellisuudessa yleistettävissä, vaikka tulokset kuvataan suurempana kokonaisuutena. Tutkimuksessa tutkittiin asiakkaiden tietoisuutta ja tyytyväisyyttä vuosien 2011 ja 2012 aikana Logican aktiivisuutta ja viestintää kohtaan, minkä lisäksi tarkastelun kohteena olivat HSP-hintaseurantapalvelu verkkopalveluiden tuottajana, Tutka-palvelusta saatavat lisäinformaatiot ja Logicalta saatavissa olevat räätälöidyt raportoinnit ja/tai verkkopalveluratkaisut. Kyselytulosten perusteella prosentuaalisesti tietoisuuden- ja tyytyväisyydenaste näyttäisivät vakiintuneen tietylle tasolle tutkittavien vuosien aikana, mutta haastattelutulokset useammassa tapauksessa vahvistivat positiivista kehitystä.

Tuloksista on nähtävissä hyvin, kuinka Logican aktiivisuuden kasvu vuoden 2011 ja 2012 välillä on huomattu asiakaskunnassa. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuvat kokivat Logican etsivän aktiivisesti keinoja auttaa asiakkaan liiketoimintaa ja päivittäistä työtä molempien tutkittavien vuosien osalta. Haastattelutulokset lisäävät aktiivisuuden kokemusta vuoteen 2012 tultaessa. Haastattelujen perusteella Logica on erityisesti vuonna 2012 panostanut aktiivisuuteen muun muassa kuuntelemalla ja reagoimalla nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti asiakkaan toiveisiin. Henkilökohtaisen yhteydenpidon määrän on myös katsottu lisääntyneen selkeästi vuoteen 2012 tultaessa, joka nähdään avaintekijänä asiakkaan liiketoiminnan ja päivittäisen työn sujumisen auttamistoimena.

Tuotteiden ja palveluiden osalta tuloksista kävi ilmi, että yhdenkään tutkimuskohteena olevan tuotteen/palveluun kohdistetun tietoisuuden aste kyselytulosten perusteella ei noussut tarkasteltavien vuosien 2011 ja 2012 välillä, vaan niiden prosenttiosuudet ovat pysyneet ennallaan. Kuitenkin selkeänä kehityskohteena haastattelujen perusteella voidaan pitää Tutka-palveluja. Ainoastaan neljännes kyselyyn vastaajista ilmoitti molempien vuosien osalta tunnistavansa Tutka-palvelusta saatavat lisäinformaatiot. Kysymysparin toisessa kysymyksessä kysyttiin, kokeeko asiakas Tutka-palvelusta saatavan markkinainformaation tukevan oman liiketoimintansa kehitystä. Vastaava osuus (25%) vastasi kokevansa markkinainformaation tukevan liiketoiminnan kehitystä. Tutka-palveluiden nostamista muista tutkimustuloksista voidaan perustella sillä, että matalasta tiedostamisen tasosta huolimatta haastattelutulos tuki sen liiketoiminnalle mahdollistamaa suurta

hyötyä. Tätä potentiaalia on mahdollista käyttää tulevaisuudessa palvelua kehitettäessä nimenomaan lisäämällä tietoisuuteen tähtääviä toimia, koska tietoisuuden korreloiminen hyödyn kokemiseen on nähtävissä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa keskityttiin teoreettisesti keskijohdon asemaan ja rooliin strategian implementoinnissa ja haasteisiin, jotka koskettivat erityisesti strategian implementointia esimiehen päivittäisessä strategiatyössä. Esiin nousi selkeästi kaksi haasteryhmää, joista toinen koski esimiehen suhdetta strategian laatimiseen ja ylempään johtoon. Toisen haasteryhmän muodostivat asiat, jotka koskevat strategiaprosessin viemistä alaspäin henkilöstölle. Empiirinen osuus tutkimuksesta koostui Logican Tampereen tulosityksikön neljän eri liiketoiminnan, graafinen teollisuus, kiinteistönpito, hintaseurantapalvelu ja muoti- ja tekstiiliteollisuus, tuote- ja palvelustrategioiden implementoinnin onnistumisen arvioinnista. Empiirisessä tutkimuksessa vertailtiin asiakkaiden kokeman tietoisuuden ja tyytyväisyyden muutoksia ja niiden syitä eri tuotteita ja palveluita kohtaan vuosien 2011 ja 2012 välillä.

Keskijohdon merkitys implementoinnissa on valtava ja tästä syystä organisaatioiden tulisi miettiä, millaisia välineitä ja mahdollisuuksia se tarjoaa esimiehille, jotta he pystyvät hoitamaan tehtävänsä mahdollisimman hyvin. Keskijohtoa ei syyttä kuvata organisaation tukirangaksi, joka kaiken päivittäisen toiminnan keskellä tasapainottelee ketterästi ylimmän johdon ja henkilöstön rajapinnassa, selvittäen näiden tahojen ristiriitaisia intressejä. Esimiehen roolikentän laajuuden ja toimintakentän ymmärtäminen edesauttaa oivaltamaan koko haastekentän moninaisuuden strategian implementoinnissa. Organisaation toimiva strategia on korvaamaton kilpailuetu, joten organisaatioissa tulisikin miettiä, mitkä ovat ne keinot, joilla haasteita voitaisiin vähentää esimiestyössä. Organisaation tulisikin muokata strategiatoimijoiden roolit yksilöllisesti palvelemaan oman organisaation tarpeita ja haudata vanhat perinteiset strategianteonmallit toimimattomina.

Keskijohdolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Logican liiketoimintojen esimiehiä. Heillä on ollut suuri merkitys oman liiketoiminnan osalta implementoinnin onnistumisessa. Tiimiesimiehet ovat monesti rajapinnassa asiakkaiden kanssa ja tätä kautta voivat välittää konkreettista tietoa uusista toteutuksista ja toimia tärkeän viestinnän ketjun polttopisteessä Logican ja asiakasyrityksen välillä. Kuten sanottu, kukaan ei yksin tee kaikkea, eikä tiimiesimies ole yksin vastuussa implementoinnin onnistumisesta vaan siinä on ollut mukana ylempi johto, jonka strategian pohjalta ja myötävaikutuksesta erikseen laaditut liiketoimintakohtaiset tuote- ja palvelustrategiat ovat syntyneet, sekä tiimiesimiehen alaiset, jotka hoitavat myös asiakaskäyntejä ja ovat tärkeässä roolissa itse ohjelmistojen kehittämisessä ja niiden muutoksien toteuttamisessa.

Yleisenä kehityskohteena empiiristen tutkimustulosten perusteella voidaan nostaa esiin asiakkaan kokeman henkilökohtaisen palvelun lisääminen. Henkilökohtaisuus luo itsessään runsaasti asiakasarvoa, joka heijastuu tyytyväisyyteen ja lisää tietoisuutta. Soittokierrokset ja fyysiset tapaamiset on koettu parhaimpina keinoina parantaa tietoisuutta ja luoda asiakkaan liiketoimintaan lisää arvoa tarjottavista tuotteista riippumatta. Yhdessä asiakkaan kanssa keskustellen ja asiakasyrityksen erityistarpeet huomioon ottaen on mahdollista löytää sellaisia uusia toimintamalleja ja vahvistaa hyviksi koettuja menettelytapoja, joilla Logican omaa liiketoimintaa voidaan tehostaa.

Monelta osin tietoisuudessa tai tyytyväisyydessä on havaittu tutkittavien vuosien osalta kasvua. Jossain tapauksissa kasvu on ollut selkeää, joissain vähäisempää. Tutkimustulosten perusteella Logican neljän eri liiketoiminnan esimiesten on mielekästä tarkastella tarkemmin toiminnan suuntaa ja sitä, missä kasvu on ollut panoksiin nähden suurinta. Implementoinnin onnistumisena tuote- ja palvelustrategioiden osalta voidaan kuitenkin lähtökohtaisesti pitää tietoisuuden ja tyytyväisyyden kasvua vuosien välillä. Tästä huolimatta Logican esimiesten täytyy miettiä, minkä suuruiseen kasvuun voidaan yrityksen tavoitteiden kannalta olla tyytyväisiä, kun tulevaisuudessa mietitään panostuksia eri kohteisiin. Lähtökohtaisesti kaikki kasvu tutkimuksessa mitattavissa asioissa on nähtävä positiivisena, mutta erisuuruiset kasvuosuudet kuvaavat eri yhteyksissä myös erilaisia onnistumisen asteita.

Tutkimuksen alussa määriteltiin tutkimusongelma, jonka selvittämiseksi asetettiin kysymys: Miten uusi tuote- ja palvelustrategia on onnistuttu toimeenpanemaan yrityksen neljässä eri liiketoiminnassa? Tähän kysymykseen onnistuttiin saamaan tarkoituksenmukaisia vastauksia kyselytutkimuksella, joka oli tiiviissä yhteydessä sen lisäksi suoritettavaan teemahaastatteluun. Kyselytutkimus vastasi selkeästi suurempiin suuntaviivoihin, mihin kehitys on tutkittavien asioiden osalta edennyt vuosien 2011 ja 2012 välillä, minkä lisäksi teemahaastattelu luonteensa vuoksi oli sopiva metodinen valinta täydentämään ja antamaan syvempää tietoa siitä, miksi kehitys on tapahtunut ja mitä syitä kehityksen taustalta on löydettävissä.

Neljän eri liiketoiminnan tuloksien analyyseissä on nähtävissä ne kehityssuunnat, jotka ovat nähtävissä tähän tutkimukseen liittyvien rajoitteiden valossa. Tutkimusaineiston laajuus vastausmäärien suhteen vaihteli merkittävästi eri liiketoimintojen välillä, mikä täytyy ottaa huomioon tuloksien jatkokäytettävyyttä ajateltaessa. Liiketoimintoja ei tämän takia ole tarkoituksenmukaista vertailla keskenään edes yhteisten kysymysten osalta. Sen lisäksi tuloksia ei

voi yleistää yli niiden soveltuvuusalueen rajojen, jolloin niitä ei voida olettaa koskevan koko kyseisen liiketoiminnan asiakaskuntaa. Käytettävyyden rajaukset huomioon ottaen tulokset antoivat edellytyksiä ja suuntaviivoja Logican toiminnan kehittämiseen entistä asiakasystävällisempään ja sitä kautta liiketaloudellisesti vahvempaan suuntaan. Samantyyppinen asiakastietoisuuden ja - tyytyväisyyden tutkiminen muutaman vuoden päästä voisi olla relevanttia ja hyödyllistä erityisesti, kun tutkittavasta asiakaskunnasta selkeästi nousi esiin toive tiiviimmästä vuorovaikutteisesta yhteistyöstä ja halukkuus tiiviimmästä osallistumisesta kehitykseen.

LÄHTEET

- Bryson, John M. 1995. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Creswell, John W. & Plano Clark, Vicki L. 2007. Designing and Conducting, Mixed Methods Research. United States of America: Sage Publications, Inc.
- Drucker, Peter F. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hannus, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen, sisältö ja välineet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Karlöf, Bengt & Lövingsson, Fredrik Helin 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Metsämuuronen, Jari (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mintzberg, Henry 1979. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, Henry 1990. Organisaatiosuunnittelu. Structure in Fives. Helsinki, Suomi: Oy Rastor Ab, Rastor-Julkaisut.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, Inc.
- Salminen, Jari 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Suominen, Kimmo, Karkulehto, Katriina, Sipponen, Jouni & Hämäläinen, Virpi 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Töttö, Pertti 2004. Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Tampere: Vastapaino.

Vartola, Juha 2006. Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Muut lähteet:

Huttunen R. 2010. Habermas Jürgen. filosofia.fi <http://filosofia.fi/node/5305>
luettu

22.3.2011.

LIITTEET

LIITE 1 Asiakastietoisuus-kysely, Graafinen toimiala

Vastausohjeet:

Valitse kysymyksiin lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vaihtoehto. Huomaa, että samaan kysymykseen vastaat ensin vuoden 2011 näkökulmasta, jonka jälkeen vuoden 2012 näkökulmasta.

Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Aktiivisuus

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestintä

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

G10/eGD toiminnanohjauksen integrointi tuotantokoneisiin

5. Tunnistan Logican JDF/JMF integrointipalvelut ja niiden mahdollisuudet

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. JDF integrointi voisi tehostaa yrityksemme tuotantoa ja koko liiketoimintaa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilastot – Yhteenveto

7. Tiedostan eGD - tuotteen uudet tilastomahdollisuudet

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Liiketoiminnallani olisi tarve päivittääseen tilastojen seurantaan

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liiketoimintaa tehostavat menestyslupauspalvelut

9. Tiedostan, että Logican graafisen toimialan asiantuntijat voivat tehostaa ja optimoida järjestelmämme käyttöä ja siitä saatavaa informaatiota

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Logican asiantuntijoiden konsultointipalvelut ovat tehostaneet liiketoimintaamme

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos vastauksistanne!

LIITE 2 Asiakastietoisuus-kysely, Muoti- ja tekstiiliteollisuus

Vastausohjeet:

Valitse kysymyksiin lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vaihtoehto. Huomaa, että samaan kysymykseen vastaat ensin vuoden 2011 näkökulmasta, jonka jälkeen vuoden 2012 näkökulmasta.

Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Aktiivisuus

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestintä

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

WebDafo-verkkopalvelut

5. Tunnistan Logican muoti- ja tekstiiliteollisuuden verkkopalveluiden tuottajana

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Muoti- ja tekstiiliteollisuuden verkkopalvelut tuovat liiketoiminnalleni lisäarvoa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sähköinen tiedonvälitys

7. Tiedän, että Logicalta on saatavissa sähköiseen tiedonvälitykseen liittyviä EDI- ja/tai Finvoice-palveluita

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Koen, että EDI- ja/tai Finvoice-palvelut tukevat liiketoimintaani

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Varastoinnin käsipäätteet

9. Tunnistan, että Lociga tarjoaa varastointiin liittyviä WLAN-ratkaisuja

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Varastointiin liittyvät WLAN-ratkaisut helpottavat varastotoimintoja

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos vastauksistanne!

LIITE 3 Asiakastietoisuus-kysely, Kiinteistönpito

Vastausohjeet:

Valitse kysymyksiin lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vaihtoehto. Huomaa, että samaan kysymykseen vastaat ensin vuoden 2011 näkökulmasta, jonka jälkeen vuoden 2012 näkökulmasta.

Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Aktiivisuus

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestintä

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koki Kiinteistönpito verkkopalvelut

5. Tunnistan Logican kiinteistötoimialan verkkopalveluiden tuottajana (Leea)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kiinteistötoimialan verkkopalvelut tuovat liiketoiminnalleni lisäarvoa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Koki Kiinteistönpito palvelu

7. Tunnistan Logican kiinteistötoimialan SaaS-palveluiden tuottajana

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Koen, että SaaS-palvelu vapauttaa keskittymään omaan ydinliiketoimintaan

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Palvelupäällikkyyks/Oma lääkäri

9. Tiedän, että Logica tarjoaa Koki Kiinteistönpitoon Palvelupäällikkyyks/Oma lääkäri-palveluita

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Koen, että Palvelupäällikkyys ja Oma lääkäri-palveluista voisi olla hyötyä liiketoiminnalle

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos vastauksistanne!

LIITE 4 Asiakastietoisuus-kysely, Hintaseurantapalvelu

Vastausohjeet:

Valitse kysymyksiin lähinnä omaa mielipidettäsi oleva vaihtoehto. Huomaa, että samaan kysymykseen vastaat ensin vuoden 2011 näkökulmasta, jonka jälkeen vuoden 2012 näkökulmasta.

Vastaamiseen menee noin 10 minuuttia

Aktiivisuus

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Viestintä

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Asuntojen hinnanmääritys

5. Tunnistan Logican HSP-hintaseurantapalvelun verkkopalveluiden tuottajana

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. HSP-hintaseurantapalvelun verkkopalvelut tuovat liiketoiminnalleni lisäarvoa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tutka-palvelu

7. Tunnistan Tutka-palvelusta saatavat lisäinformaatiot

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Koen, että Tutka-palvelusta saatava markkinainformaatio tukee liiketoimintani kehitystä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Räätälöidyt verkkopalvelut

9. Tiedän, että Logicalta on saatavissa räätälöityä raportointia ja/tai verkkopalveluratkaisuja tarpeen vaatiessa

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Räätylöödyllä raportoinnilla ja/tai verkkopalveluratkaisuilla on ollut liiketoiminnalleni positiivista merkitystä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Vuonna 2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuonna 2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos vastauksistanne!

LIITE 5 Frekvenssi- taulukko, Graafinen toimiala

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	5	55,6	55,6	55,6
Jokseenkin samaa mieltä	2	22,2	22,2	77,8
Täysin samaa mieltä	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	4	44,4	44,4	44,4
Jokseenkin samaa mieltä	3	33,3	33,3	77,8
Täysin samaa mieltä	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	11,1	11,1	11,1
Jokseenkin eri mieltä	3	33,3	33,3	44,4
Jokseenkin samaa mieltä	4	44,4	44,4	88,9
Täysin samaa mieltä	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	11,1	11,1	11,1
Jokseenkin eri mieltä	3	33,3	33,3	44,4
Jokseenkin samaa mieltä	3	33,3	33,3	77,8
Täysin samaa mieltä	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	6	66,7	66,7	66,7
Jokseenkin samaa mieltä	1	11,1	11,1	77,8
Täysin samaa mieltä	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	3	33,3	33,3	33,3
Jokseenkin samaa mieltä	4	44,4	44,4	77,8
Täysin samaa mieltä	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	3	33,3	33,3	33,3
Jokseenkin samaa mieltä	5	55,6	55,6	88,9
Täysin samaa mieltä	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	1	11,1	11,1	11,1
Jokseenkin samaa mieltä	7	77,8	77,8	88,9
Täysin samaa mieltä	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

5. Tunnistan Logican JDF/JMF integrointipalvelut ja niiden mahdollisuudet, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	2	22,2	22,2	22,2
Täysin eri mieltä	2	22,2	22,2	44,4
Jokseenkin eri mieltä	2	22,2	22,2	66,7
Jokseenkin samaa mieltä	1	11,1	11,1	77,8
Täysin samaa mieltä	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

5. Tunnistan Logican JDF/JMF integrointipalvelut ja niiden mahdollisuudet, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	2	22,2	22,2	22,2
Täysin eri mieltä	1	11,1	11,1	33,3
Jokseenkin eri mieltä	3	33,3	33,3	66,7
Jokseenkin samaa mieltä	1	11,1	11,1	77,8
Täysin samaa mieltä	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

6. JDF integrointi voisi tehostaa yrityksemme tuotantoa ja koko liiketoimintaa, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	2	22,2	22,2	22,2
Jokseenkin samaa mieltä	3	33,3	33,3	55,6
Täysin samaa mieltä	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

6. JDF integrointi voisi tehostaa yrityksemme tuotantoa ja koko liiketoimintaa, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	2	22,2	22,2	22,2
Jokseenkin samaa mieltä	2	22,2	22,2	44,4
Täysin samaa mieltä	5	55,6	55,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

7. Tiedostan eGD - tuotteen uudet tilastomahdollisuudet, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	11,1	11,1	11,1
Täysin eri mieltä	1	11,1	11,1	22,2
Jokseenkin eri mieltä	7	77,8	77,8	100,0
Total	9	100,0	100,0	

7. Tiedostan eGD - tuotteen uudet tilastomahdollisuudet, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	11,1	11,1	11,1
Jokseenkin eri mieltä	5	55,6	55,6	66,7
Jokseenkin samaa mieltä	2	22,2	22,2	88,9
Täysin samaa mieltä	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

8. Liiketoiminnallani olisi tarve päivittääseen tilastojen seurantaan, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	11,1	11,1	11,1
Jokseenkin eri mieltä	1	11,1	11,1	22,2
Jokseenkin samaa mieltä	6	66,7	66,7	88,9
Täysin samaa mieltä	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

8. Liiketoiminnallani olisi tarve päivittääseen tilastojen seurantaan, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	11,1	11,1	11,1
Jokseenkin eri mieltä	1	11,1	11,1	22,2
Jokseenkin samaa mieltä	6	66,7	66,7	88,9
Täysin samaa mieltä	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

9. Tiedostan, että Logican graafisen toimialan asiantuntijat voivat tehostaa ja optimoida järjestelmämme käyttöä ja siitä saatavaa informaatiota, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	3	33,3	33,3	33,3
Jokseenkin samaa mieltä	2	22,2	22,2	55,6
Täysin samaa mieltä	4	44,4	44,4	100,0
Total	9	100,0	100,0	

9. Tiedostan, että Logican graafisen toimialan asiantuntijat voivat tehostaa ja optimoida järjestelmämme käyttöä ja siitä saatavaa informaatiota, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	2	22,2	22,2	22,2
Jokseenkin samaa mieltä	2	22,2	22,2	44,4
Täysin samaa mieltä	5	55,6	55,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

10. Logican asiantuntijoiden konsultointipalvelut ovat tehostaneet liiketoimintaamme, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	2	22,2	22,2	22,2
Täysin eri mieltä	1	11,1	11,1	33,3
Jokseenkin eri mieltä	2	22,2	22,2	55,6
Jokseenkin samaa mieltä	2	22,2	22,2	77,8
Täysin samaa mieltä	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

10. Logican asiantuntijoiden konsultointipalvelut ovat tehostaneet liiketoimintaamme, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	2	22,2	22,2	22,2
Täysin eri mieltä	1	11,1	11,1	33,3
Jokseenkin eri mieltä	1	11,1	11,1	44,4
Jokseenkin samaa mieltä	2	22,2	22,2	66,7
Täysin samaa mieltä	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

LIITE 6 Frekvenssi- taulukko, Muoti- ja tekstiiliteollisuus

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	5	14,3	14,3	14,3
Jokseenkin eri mieltä	18	51,4	51,4	65,7
Valid Jokseenkin samaa mieltä	11	31,4	31,4	97,1
Täysin samaa mieltä	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	4	11,4	11,4	11,4
Jokseenkin eri mieltä	14	40,0	40,0	51,4
Valid Jokseenkin samaa mieltä	16	45,7	45,7	97,1
Täysin samaa mieltä	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	3	8,6	8,6	8,6
Täysin eri mieltä	1	2,9	2,9	11,4
Jokseenkin eri mieltä	10	28,6	28,6	40,0
Valid Jokseenkin samaa mieltä	17	48,6	48,6	88,6
Täysin samaa mieltä	4	11,4	11,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	2,9	2,9	2,9
Täysin eri mieltä	1	2,9	2,9	5,7
Jokseenkin eri mieltä	9	25,7	25,7	31,4
Jokseenkin samaa mieltä	19	54,3	54,3	85,7
Täysin samaa mieltä	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	2,9	2,9	2,9
Täysin eri mieltä	3	8,6	8,6	11,4
Jokseenkin eri mieltä	11	31,4	31,4	42,9
Jokseenkin samaa mieltä	11	31,4	31,4	74,3
Täysin samaa mieltä	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	2,9	2,9	2,9
Täysin eri mieltä	3	8,6	8,6	11,4
Jokseenkin eri mieltä	7	20,0	20,0	31,4
Jokseenkin samaa mieltä	15	42,9	42,9	74,3
Täysin samaa mieltä	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
En osaa sanoa	1	2,9	2,9	2,9
Täysin eri mieltä	2	5,7	5,9	8,8
Jokseenkin eri mieltä	13	37,1	38,2	47,1
Jokseenkin samaa mieltä	16	45,7	47,1	94,1
Täysin samaa mieltä	2	5,7	5,9	100,0
Total	34	97,1	100,0	
Missing				
System	1	2,9		
Total	35	100,0		

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
En osaa sanoa	1	2,9	2,9	2,9
Täysin eri mieltä	2	5,7	5,9	8,8
Jokseenkin eri mieltä	12	34,3	35,3	44,1
Jokseenkin samaa mieltä	17	48,6	50,0	94,1
Täysin samaa mieltä	2	5,7	5,9	100,0
Total	34	97,1	100,0	
Missing				
System	1	2,9		
Total	35	100,0		

5. Tunnistan Logican muoti- ja tekstiiliteollisuuden verkkopalveluiden tuottajana, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
En osaa sanoa	5	14,3	14,7	14,7
Täysin eri mieltä	1	2,9	2,9	17,6
Jokseenkin eri mieltä	6	17,1	17,6	35,3
Jokseenkin samaa mieltä	12	34,3	35,3	70,6
Täysin samaa mieltä	10	28,6	29,4	100,0
Total	34	97,1	100,0	
Missing				
System	1	2,9		
Total	35	100,0		

5. Tunnistan Logican muoti- ja tekstiiliteollisuuden verkkopalveluiden tuottajana, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	5	14,3	14,7	14,7
Täysin eri mieltä	1	2,9	2,9	17,6
Jokseenkin eri mieltä	4	11,4	11,8	29,4
Jokseenkin samaa mieltä	13	37,1	38,2	67,6
Täysin samaa mieltä	11	31,4	32,4	100,0
Total	34	97,1	100,0	
Missing System	1	2,9		
Total	35	100,0		

6. Muoti- ja tekstiiliteollisuuden verkkopalvelut tuovat liiketoiminnalleni lisäarvoa, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	8	22,9	22,9	22,9
Täysin eri mieltä	1	2,9	2,9	25,7
Jokseenkin eri mieltä	5	14,3	14,3	40,0
Jokseenkin samaa mieltä	10	28,6	28,6	68,6
Täysin samaa mieltä	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

6. Muoti- ja tekstiiliteollisuuden verkkopalvelut tuovat liiketoiminnalleni lisäarvoa, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	8	22,9	22,9	22,9
Täysin eri mieltä	1	2,9	2,9	25,7
Jokseenkin eri mieltä	3	8,6	8,6	34,3
Jokseenkin samaa mieltä	12	34,3	34,3	68,6
Täysin samaa mieltä	11	31,4	31,4	100,0
Total	35	100,0	100,0	

7. Tiedän, että Logicalta on saatavissa sähköiseen tiedonvälitykseen liittyviä EDI- ja/tai

Finvoice-palveluita, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	2,9	2,9	2,9
Täysin eri mieltä	2	5,7	5,7	8,6
Jokseenkin eri mieltä	2	5,7	5,7	14,3
Jokseenkin samaa mieltä	4	11,4	11,4	25,7
Täysin samaa mieltä	26	74,3	74,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

7. Tiedän, että Logicalta on saatavissa sähköiseen tiedonvälitykseen liittyviä EDI- ja/tai

Finvoice-palveluita, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	2	5,7	5,7	5,7
Jokseenkin eri mieltä	1	2,9	2,9	8,6
Jokseenkin samaa mieltä	3	8,6	8,6	17,1
Täysin samaa mieltä	29	82,9	82,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

8. Koen, että EDI- ja/tai Finvoice-palvelut tukevat liiketoimintaani, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	2,9	2,9	2,9
Täysin eri mieltä	2	5,7	5,7	8,6
Jokseenkin eri mieltä	1	2,9	2,9	11,4
Jokseenkin samaa mieltä	10	28,6	28,6	40,0
Täysin samaa mieltä	21	60,0	60,0	100,0
Total	35	100,0	100,0	

8. Koen, että EDI- ja/tai Finvoice-palvelut tukevat liiketoimintaani, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	1	2,9	2,9	2,9
Täysin eri mieltä	2	5,7	5,7	8,6
Jokseenkin eri mieltä	1	2,9	2,9	11,4
Jokseenkin samaa mieltä	8	22,9	22,9	34,3
Täysin samaa mieltä	23	65,7	65,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

9. Tunnistan, että Lociga tarjoaa varastointiin liittyviä WLAN-ratkaisuja, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	5	14,3	14,3	14,3
Täysin eri mieltä	5	14,3	14,3	28,6
Jokseenkin eri mieltä	5	14,3	14,3	42,9
Jokseenkin samaa mieltä	11	31,4	31,4	74,3
Täysin samaa mieltä	9	25,7	25,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

9. Tunnistan, että Lociga tarjoaa varastointiin liittyviä WLAN-ratkaisuja, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	5	14,3	14,7	14,7
Täysin eri mieltä	3	8,6	8,8	23,5
Jokseenkin eri mieltä	2	5,7	5,9	29,4
Jokseenkin samaa mieltä	9	25,7	26,5	55,9
Täysin samaa mieltä	15	42,9	44,1	100,0
Total	34	97,1	100,0	
Missing System	1	2,9		
Total	35	100,0		

10. Varastointiin liittyvät WLAN-ratkaisut helpottavat varastotoimintoja, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	12	34,3	34,3	34,3
Täysin eri mieltä	1	2,9	2,9	37,1
Jokseenkin eri mieltä	1	2,9	2,9	40,0
Jokseenkin samaa mieltä	5	14,3	14,3	54,3
Täysin samaa mieltä	16	45,7	45,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

10. Varastointiin liittyvät WLAN-ratkaisut helpottavat varastotoimintoja, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	12	34,3	34,3	34,3
Täysin eri mieltä	1	2,9	2,9	37,1
Jokseenkin eri mieltä	1	2,9	2,9	40,0
Jokseenkin samaa mieltä	5	14,3	14,3	54,3
Täysin samaa mieltä	16	45,7	45,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

LIITE 7 Frekvenssi- taulukko, Kiinteistöpito

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	4	10,8	10,8	10,8
Täysin eri mieltä	2	5,4	5,4	16,2
Jokseenkin eri mieltä	9	24,3	24,3	40,5
Jokseenkin samaa mieltä	13	35,1	35,1	75,7
Täysin samaa mieltä	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	4	10,8	10,8	10,8
Täysin eri mieltä	2	5,4	5,4	16,2
Jokseenkin eri mieltä	8	21,6	21,6	37,8
Jokseenkin samaa mieltä	17	45,9	45,9	83,8
Täysin samaa mieltä	6	16,2	16,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	8	21,6	22,2	22,2
Täysin eri mieltä	1	2,7	2,8	25,0
Jokseenkin eri mieltä	4	10,8	11,1	36,1
Jokseenkin samaa mieltä	19	51,4	52,8	88,9
Täysin samaa mieltä	4	10,8	11,1	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Missing System	1	2,7		
Total	37	100,0		

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	8	21,6	21,6	21,6
Täysin eri mieltä	1	2,7	2,7	24,3
Jokseenkin eri mieltä	5	13,5	13,5	37,8
Jokseenkin samaa mieltä	18	48,6	48,6	86,5
Täysin samaa mieltä	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	3	8,1	8,1	8,1
Täysin eri mieltä	2	5,4	5,4	13,5
Jokseenkin eri mieltä	17	45,9	45,9	59,5
Jokseenkin samaa mieltä	7	18,9	18,9	78,4
Täysin samaa mieltä	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	2	5,4	5,4	5,4
Täysin eri mieltä	2	5,4	5,4	10,8
Jokseenkin eri mieltä	15	40,5	40,5	51,4
Jokseenkin samaa mieltä	10	27,0	27,0	78,4
Täysin samaa mieltä	8	21,6	21,6	100,0
Total	37	100,0	100,0	

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	10	27,0	27,8	27,8
Jokseenkin eri mieltä	5	13,5	13,9	41,7
Valid Jokseenkin samaa mieltä	18	48,6	50,0	91,7
Täysin samaa mieltä	3	8,1	8,3	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Missing System	1	2,7		
Total	37	100,0		

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	9	24,3	25,0	25,0
Jokseenkin eri mieltä	5	13,5	13,9	38,9
Valid Jokseenkin samaa mieltä	20	54,1	55,6	94,4
Täysin samaa mieltä	2	5,4	5,6	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Missing System	1	2,7		
Total	37	100,0		

5. Tunnistan Logican kiinteistötoimialan verkkopalveluiden tuottajana (Leea), 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
En osaa sanoa	11	29,7	31,4	31,4
Täysin eri mieltä	7	18,9	20,0	51,4
Valid Jokseenkin eri mieltä	8	21,6	22,9	74,3
Jokseenkin samaa mieltä	5	13,5	14,3	88,6
Täysin samaa mieltä	4	10,8	11,4	100,0
Total	35	94,6	100,0	
Missing System	2	5,4		
Total	37	100,0		

5. Tunnistan Logican kiinteistötoimialan verkkopalveluiden tuottajana (Leea), 2012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En osaa sanoa	12	32,4	33,3	33,3
	Täysin eri mieltä	5	13,5	13,9	47,2
	Jokseenkin eri mieltä	4	10,8	11,1	58,3
	Jokseenkin samaa mieltä	8	21,6	22,2	80,6
	Täysin samaa mieltä	7	18,9	19,4	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Missing	System	1	2,7		
Total		37	100,0		

6. Kiinteistötoimialan verkkopalvelut tuovat liiketoiminnalleni lisäarvoa, 2011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En osaa sanoa	15	40,5	42,9	42,9
	Täysin eri mieltä	1	2,7	2,9	45,7
	Jokseenkin eri mieltä	4	10,8	11,4	57,1
	Jokseenkin samaa mieltä	13	35,1	37,1	94,3
	Täysin samaa mieltä	2	5,4	5,7	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Missing	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

6. Kiinteistötoimialan verkkopalvelut tuovat liiketoiminnalleni lisäarvoa, 2012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En osaa sanoa	14	37,8	40,0	40,0
	Täysin eri mieltä	1	2,7	2,9	42,9
	Jokseenkin eri mieltä	3	8,1	8,6	51,4
	Jokseenkin samaa mieltä	15	40,5	42,9	94,3
	Täysin samaa mieltä	2	5,4	5,7	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Missing	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

7. Tunnistan Logican kiinteistötoimialan SaaS-palveluiden tuottajana, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	16	43,2	43,2	43,2
Täysin eri mieltä	14	37,8	37,8	81,1
Jokseenkin eri mieltä	2	5,4	5,4	86,5
Jokseenkin samaa mieltä	2	5,4	5,4	91,9
Täysin samaa mieltä	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

7. Tunnistan Logican kiinteistötoimialan SaaS-palveluiden tuottajana, 2012

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	16	43,2	43,2	43,2
Täysin eri mieltä	13	35,1	35,1	78,4
Jokseenkin eri mieltä	1	2,7	2,7	81,1
Jokseenkin samaa mieltä	3	8,1	8,1	89,2
Täysin samaa mieltä	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

8. Koen, että SaaS-palvelu vapauttaa keskittymään omaan ydinliiketoimintaan, 2011

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	27	73,0	75,0	75,0
Täysin eri mieltä	4	10,8	11,1	86,1
Jokseenkin eri mieltä	1	2,7	2,8	88,9
Jokseenkin samaa mieltä	3	8,1	8,3	97,2
Täysin samaa mieltä	1	2,7	2,8	100,0
Total	36	97,3	100,0	
Missing System	1	2,7		
Total	37	100,0		

8. Koen, että SaaS-palvelu vapauttaa keskittymään omaan ydinliiketoimintaan, 2012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En osaa sanoa	27	73,0	77,1	77,1
	Täysin eri mieltä	4	10,8	11,4	88,6
	Jokseenkin samaa mieltä	3	8,1	8,6	97,1
	Täysin samaa mieltä	1	2,7	2,9	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Missing	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

9. Tiedän, että Logica tarjoaa Koki Kiinteistönpitoon Palvelupäällikkyyys/Oma lääkäri-palveluita, 2011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En osaa sanoa	15	40,5	41,7	41,7
	Täysin eri mieltä	16	43,2	44,4	86,1
	Jokseenkin eri mieltä	2	5,4	5,6	91,7
	Täysin samaa mieltä	3	8,1	8,3	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Missing	System	1	2,7		
Total		37	100,0		

9. Tiedän, että Logica tarjoaa Koki Kiinteistönpitoon Palvelupäällikkyyys/Oma lääkäri-palveluita, 2012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En osaa sanoa	15	40,5	41,7	41,7
	Täysin eri mieltä	16	43,2	44,4	86,1
	Jokseenkin eri mieltä	2	5,4	5,6	91,7
	Täysin samaa mieltä	3	8,1	8,3	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Missing	System	1	2,7		
Total		37	100,0		

10. Koen, että Palvelupääällikkyys ja Oma lääkäri-palveluista voisi olla hyötyä liiketoiminnalle,

2011

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En osaa sanoa	26	70,3	72,2	72,2
	Täysin eri mieltä	1	2,7	2,8	75,0
	Jokseenkin eri mieltä	1	2,7	2,8	77,8
	Jokseenkin samaa mieltä	4	10,8	11,1	88,9
	Täysin samaa mieltä	4	10,8	11,1	100,0
	Total	36	97,3	100,0	
Missing	System	1	2,7		
Total		37	100,0		

10. Koen, että Palvelupääällikkyys ja Oma lääkäri-palveluista voisi olla hyötyä liiketoiminnalle,

2012

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	En osaa sanoa	24	64,9	68,6	68,6
	Täysin eri mieltä	1	2,7	2,9	71,4
	Jokseenkin eri mieltä	1	2,7	2,9	74,3
	Jokseenkin samaa mieltä	5	13,5	14,3	88,6
	Täysin samaa mieltä	4	10,8	11,4	100,0
	Total	35	94,6	100,0	
Missing	System	2	5,4		
Total		37	100,0		

LIITE 8 Frekvenssi- taulukko, Hintaseurantapalvelu

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni, 2011:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	2	50,0	50,0	75,0
Täysin samaa mieltä	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

1. Logica etsii aktiivisesti keinoja auttaa liiketoimintaani ja päivittäistä työtäni, 2012:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	2	50,0	50,0	75,0
Täysin samaa mieltä	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni, 2011:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin samaa mieltä	2	50,0	50,0	50,0
Täysin samaa mieltä	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

2. Logican ehdottamat keinot osuvat oikein liiketoimintaani ja päivittäiseen työhöni, 2012:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	1	25,0	25,0	50,0
Täysin samaa mieltä	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä, 2011:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Valid Täysin samaa mieltä	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

3. Käyntien, yhteydenottojen ja asiakaskirjeiden määrä on mielestäni riittävä, 2012:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	1	25,0	25,0	50,0
Valid Täysin samaa mieltä	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin, 2011:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin samaa mieltä	2	50,0	50,0	50,0
Valid Täysin samaa mieltä	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

4. Viestien sisältö osuu liiketoimintani tarpeisiin, 2012:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jokseenkin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	1	25,0	25,0	50,0
Valid Täysin samaa mieltä	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

5. Tunnistan Logican HSP-hintaseurantapalvelun verkkopalveluiden tuottajana,

2011:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Valid Täysin samaa mieltä	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

5. Tunnistan Logican HSP-hintaseurantapalvelun verkkopalveluiden tuottajana,

2012:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Valid Täysin samaa mieltä	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

6. HSP-hintaseurantapalvelun verkkopalvelut tuovat liiketoiminnalleni lisäarvoa, 2011:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Valid Jokseenkin samaa mieltä	1	25,0	25,0	50,0
Täysin samaa mieltä	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

6. HSP-hintaseurantapalvelun verkkopalvelut tuovat liiketoiminnalleni lisäarvoa,

2012:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Valid Täysin samaa mieltä	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

7. Tunnistan Tutka-palvelusta saatavat lisäinformaatiot, 2011:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	1	25,0	25,0	25,0
Täysin eri mieltä	2	50,0	50,0	75,0
Jokseenkin samaa mieltä	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

7. Tunnistan Tutka-palvelusta saatavat lisäinformaatiot, 2012:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid En osaa sanoa	1	25,0	25,0	25,0
Täysin eri mieltä	2	50,0	50,0	75,0
Jokseenkin samaa mieltä	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

8. Koen, että Tutka-palvelusta saatava markkinainformaatio tukee liiketoimintani kehitystä,

2011:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	2	50,0	50,0	50,0
Jokseenkin eri mieltä	1	25,0	25,0	75,0
Jokseenkin samaa mieltä	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

8. Koen, että Tutka-palvelusta saatava markkinainformaatio tukee liiketoimintani kehitystä,

2012:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Täysin eri mieltä	2	50,0	50,0	50,0
Jokseenkin eri mieltä	1	25,0	25,0	75,0
Jokseenkin samaa mieltä	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

9. Tiedän, että Logicalta on saatavissa räätälöityä raportointia ja/tai verkkopalveluratkaisuja

tarpeen vaatiessa, 2011:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	2	50,0	50,0	75,0
Täysin samaa mieltä	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

9. Tiedän, että Logicalta on saatavissa räätälöityä raportointia ja/tai verkkopalveluratkaisuja

tarpeen vaatiessa, 2012:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	1	25,0	25,0	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	2	50,0	50,0	75,0
Täysin samaa mieltä	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

10. Räätälöidyllä raportoinnilla ja/tai verkkopalveluratkaisuilla on ollut liiketoiminnalleni

positiivista merkitystä, 2011:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	2	50,0	50,0	50,0
Jokseenkin eri mieltä	1	25,0	25,0	75,0
Täysin samaa mieltä	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

10. Räätälöidyllä raportoinnilla ja/tai verkkopalveluratkaisuilla on ollut liiketoiminnalleni

positiivista merkitystä, 2012:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Täysin eri mieltä	2	50,0	50,0	50,0
Jokseenkin eri mieltä	1	25,0	25,0	75,0
Täysin samaa mieltä	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	